جـــــــــامعة اليـــــرموك
كليـــــــــــة التــــــربيـة
قسم الإدارة وأصول التـــــربية



درجة تطبيق إدارة المعرفة وتحدياتها وسُبل مواجهتها في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

The Degree of Applying Knowledge Management at New Saudi Universities: Challenges and Methods of Treatment as perceived by Faculty Members

إعداد

مكي محمد عبد الرحيم أبو هاشم

إشراف

الدكتور خليفة مصطفى أبو عاشور **مشرفاً رئيساً**

الأستاذ الدكتور عيد محمد كنعان **مشرفاً مشاركاً**

حقل التخصص – إدارة تربوية

2014

درجة تطبيق إدارة المعرفة وتحدياتها وسُبل مواجهتها في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

مكي محمد عبد الرحيم أبو هاشم

بكالوريوس تاريخ، جامعة الملك عبد العزيز، 1990

ماجستير إدارة تربوية، جامعة مؤتة، 2007

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، الأردن

وافق عليها

خليفة مصطفى أبو عاشور.................................... مشرفاً رئيساً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عبد محمد كنعان.................................... مشرفاً مشاركاً

أستاذ في أساليب ومناهج التربية الرياضية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور.................................... عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عدنان يوسف العتوم.................................... عضواً

أستاذ في علم النفس التربوي، جامعة اليرموك

كايد محمد سلامة.................................... عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عمر محمد الخرابشة.................................... عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة البلقاء

تاريخ المناقشة

2014/3/27

الإهـــــداء

إلى والدي . . . الذي كان لسان حاله الدعاء لي بالتوفيق، إلى من تعلمت منه التسامح والعطاء

إلى منبع الطيب والحنان أمي الغالية . . .

اسأل الله العلي العظيم أن يوفقني لطاعتهما ورضاهما وأن يمتعهما بالصحة والعافية . . .

إلى روح عمي الذي رحل وأنا في أمس الحاجة إلى حكمته . . .

إلى من كانت معي خطوة بخطوة وذللت لي الصعاب ودفعتني إلى النجاح بصبرها ودعائها

حباً وتقديراً . . . إلى أم فيصل زوجتي وفقها الله . . .

إلى أبنائي ثمرة الفؤاد وأمل المستقبل حفظهم الله . . .

فيصل، سلطان، ريان، حنين، جود . . .

إلى إخواني وأخواتي . . .

إلى كل فرد من أسرة أبو هاشم الأشراف . .

إلى كل من حمل صدق الكلمة وأمانة العلم بصبر ورضى . . .

أهدي هذا الجهد . . .

مكي بن محمد أبو هاشم

الشكر والتقدير

الحمد لله القائل في الحديث القدسي: "يا عبدي لم تشكرني إن لم تشكر من أجريت لك النعمة على يده".

والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين، من أعطي جوامع الكلم، وكان من دعائه: " اللهم اجعلني شكوراً "وعلى آله وصحبه الكرام وسلم تسليماً كثيراً، وبعد...

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الدكتور خليفة مصطفى أبو عاشور المشرف على هذه الرسالة لما قدمه لي من عون ونصح وإرشاد وما أسداه من توجيهات قيمة وآراء سديدة كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الأطروحة، والشكر موصول للأستاذ الدكتور عيد محمد كنعان لما قدمه لي من جهد علمي ساهم في انجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الاستاذ الدكتور محمد علي عاشور، والاستاذ الدكتور عدنان يوسف العتوم، والدكتور كايد محمد سلامة ،والدكنور عمر محمد خرابشة، على جميل تفضلهم لمناقشة هذه الأطروحة.

وأتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية والذين ساهموا بجهد كبير في إثراء هذه الأطروحة حتى أصبحت على هيئتها التي بين يدي اللجنة الكريمة.

ويطيب لي أن يتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداتي البحث وإبداء توجيهاتهم وملاحظاتهم كما أشكر الجامعات التي ساعدتني على استكمال توزيع أدوات الدراسة وإتمامها.

وختاماً أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة، وإلى كل الأخوة والزملاء في موقع الدراسة والعمل، جزآهم الله عني خير الجزاء، وبعد،،،

فإنني لن أكون مبالغاً إذا قلت: إن العمل الجيد لا بد وأن يعتريه النقص ولن يكون أقرب للتمام والكمال بقدر ما هو أقرب للبحث والنقد، فالكمال لله وحده استمد منه العون وعليه اعتمادي إنه ولي ذلك والقادر عليه.

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين....

الباحث

مكي بن محمد أبو هاشم

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

أبو هاشم، مكي محمد. درجة تطبيق إدارة المعرفة وتحدياتها وسُبل مواجهتها في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، (2014). (المشرف: د. خليفة مصطفى أبو عاشور، المشرف المشارك: أ. د عيد محمد كنعان).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية الناشئة وتحدياتها وسبل مواجهتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وللكشف عن هذه التحديات تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة (تبوك، طيبة، الجوف) بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (1026) عضواً، منهم (726) من الذكور، و(300) من الإناث، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (285) عضواً، أي ما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث أداتين لجمع البيانات، حيث تم تطوير استبانه مكونة من (40) فقرة، أما الأداة الثانية فكانت أسئلة مقابلة تكونت من سؤالين الأول للكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وسبل علاجها، والسؤال الثاني حول التصور المقترح لتطبيق إدارة المعرفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لأثر الجنس، لصالح الذكور في مجالات تنظيم إدارة المعرفة، وتقييم المعرفة، وتوليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنسية حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجالات توليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، لصالح الجنسية السعودية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية، والجامعة، والكلية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير مصدر الدرجة العلمية في جميع المجالات، باستثناء مجال

تقييم المعرفة، لصالح الذين تخرجوا من جامعات عربية. وبينت النتائج وجود تحديات تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة متمثلة في تحديات تتعلق بإدارة الجامعة، وجاءت في المرتبة الأولى، تلاها التحديات الاقتصادية، ثم التحديات البشرية، وجاءت في المرتبة الأخيرة التحديات التكنولوجية. كما بينت النتائج أن أهم السُبل للتغلب على التحديات جاءت ضمن ثلاث سُبل رئيسة، حيث جاء مجال السُبل المتعلقة بإدارة الجامعة بالمرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية السبل المتعلقة بالبنية التحتية، في حين جاءت السبل المتعلقة بالقدرات البشرية في المرتبة الثالثة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة بناء تصور لمواجهة تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الناشئة، وإجراء المزيد من الدراسات حول تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، تحديات تطبيق إدارة المعرفة، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات السعودية الناشئة.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تواجه دول العالم مجموعة من التحديات والتطورات والتغيرات المتسارعة، وفي مقدمة هذه التحديات ما أفرزته الثورة العلمية والتكنولوجية التي تُميز عصر الألفية الثالثة، مما جعل المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء المنظمات والمؤسسات في شتى مراحلها، ولعلّ التعليم العالي باعتباره الحلقة الأساس في قيادة حركة التطور والتطوير نظراً لما يملكه من بنية أساسية معرفية، وبحكم طبيعة الدور والوظيفة المناطة به، فإنه مطالب بتحقيق هذا التطور والنهوض بالمجتمعات في مختلف المجالات من خلال إدارة المعرفة، وتوظيفها بشكل إيجابي وفعال.

ويُعد التعليم الجامعي مصدراً للمعرفة وتنمية للمهارات، فالتعليم الجامعي يهتم بتأهيل الكوادر الفنية وإكسابها المعارف والمهارات؛ لمواجهة التحديات والمتغيرات العالمية التي تزداد يوما بعد يوم، والتي نتج عنها ظهور تكتلات اقتصادية وصناعية أدت إلى خلق معالم جديدة غيرت في بنية المجتمع، وأثرت في ثقافته، وبالتالي فرضت على الإنسانية أن تعيد حساباتها في كل نشاطات ومجالات الحياة، والأخذ بالمفاهيم والمقاييس العالمية عند اتخاذ القرارات وقد أدت تلك التحديات والمتغيرات المحلية والعالمية إلى التغيير في الأدوار والمهام التي تقوم بها الجامعة، والتي تفرض عليها ضرورة التغيير في فلسفتها وأهدافها لمواكبة هذه المتغيرات والتحديات (شحاتة، 2003؛ نوفل، 2002).

وانطلاقاً من أهمية التعليم الجامعي، وما يقدمه للمجتمع من خدمات، وحلول للمشكلات بأسلوب علمي سليم، ولكي تحقق الجامعة أهدافها، فإن ذلك يتطلب أن تراعي طموحات وتوقعات

المجتمع منها، والعمل في ظل إطار تنظيمي يحدد خطوط الاتصال والسلطة والمسؤولية في ضوء الهدف العام المحدد لها، كما أنها بحاجة إلى أن تأخذ في الحسبان القدرات والإمكانيات والعوائق المرتبطة بالمصادر المادية والبشرية التي لديها (Jon, 2010).

وقد أدى التغير في الإقبال على التعليم العالي إلى تحولات جذرية تمثلت في الزيادة الهائلة والمتسارعة في طلب الأيدي العاملة المتعلمة المدربة على درجة عالية من المهارة في سوق العمل، والتي أكسبت خريجي الجامعات ميزات لا توجد لدى غيرهم ممن لا يتمتعون بالتعليم العالي (Wong & Rosenbaum, 2007).

لذلك فإن التعليم الجامعي وما يواجهه من مسئوليات وواجبات لا يمكنه أن يحقق أهدافه وغاياته وإنجاز أدواره ومهامه على أكمل وجه، إلا من خلال تطوير وتأهيل البرامج الدراسية، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية، والتي من أهمها عضو هيئة التدريس الجيد، والذي يمثل دعامة أساسية وضرورية للتعليم الجامعي في ظل المتغيرات، والتحديات التي يمر بها العالم في العصر الحالي، والتي تستلزم إعداد، وبناء هيئات تدريسية جامعية ذات مستويات أكاديمية، ومهنية وتقنية عالية، ذات فعالية في عملية التحديث والتطوير، وكذلك العمل على تطوير البحث العلمي، ومتابعة المعلومات والمستجدات العلمية، والقادرة على التعلم الذاتي والمشاركة في حل المشكلات وتحمل أعباء التنمية (القضاة، 2009).

ان التعليم الجامعي بحاجة ماسة ومستمرة لتطوير، وتحديث برامجه من أجل التوافق مع تلك المتغيرات لضمان الحصول على نظام تعليمي يلبي احتياجات المجتمع، ويتلاءم مع هذه المتغيرات والتحديات، خصوصًا في ظل انخفاض مستوى التحصيل المعرفي الذي تعانيه بعض الجامعات العربية، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية، وضعف مواءمة الخريجين لاحتياجات سوق العمل لتحقيق التنمية الشاملة (البدري، 2009).

إن التطور السريع في تقنيات الاتصال وثورة المعلومات خلق نوعًا من التحديات والتغيرات مما حتم على مؤسسات التعليم الجامعي التغيير في فلسفتها وأهدافها ووظائفها وطبيعة مجالاتها، وقد أصبح من الضروري العمل على تطوير التعليم الجامعي ليواكب هذه التغيرات والتحديات، فأصبحت النظرة إلى المعرفة بأنها ذات قيمة كبيرة، وتعد من الأصول الإستراتيجية، وعامل ذو قيمة في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسات، وذلك نتيجة للانفجار المعرفي الذي صاحب حركة العولمة بقواها التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية (العلي، 2006).

ويشير الفكر الإداري المعاصر إلى أنّ إدارة المؤسسات المبدعة هي إدارة تجمع بين المعرفة، والتنظيم، وتسعى إلى تطبيق هذه المعرفة من خلال تحليل، ودعم صناعة القرار، وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات تسمح بممارسات مبدعة للأفراد والجماعات في إطار البنية الاجتماعية للمؤسسات والمنظمات المبدعة، فأصبحت الإدارة الجامعية تهتم بجودة التعليم إضافة إلى الاهتمام بسير العملية التعليمية، كما أخذت تظهر موضوعات مثل التطوير الإداري القائم على أصول التفكير العلمي، والتحليل الموضوعي المنظم الذي ساهم ايجابيا في تحقيق التطوير المرجو منها (أيوب، 2008)، ولا غرابة في ذلك الأمر كون مؤسسات التعليم العالي عبر عصورها المختلفة تحتضن في أروقتها من الكوادر البشرية المؤهلة ما يجعلها تتعامل مع التحديات التي تمر بها مؤسسات المجتمع في كافة اختصاصاته ومجالاته، حيث تشكل الجامعات طوق النجاة في التصدي لهذه التحديات والتغلب عليها، والتوجه نحو الدور الريادي في إنتاج المعرفة ونشرها وتطويرها (الربيعي، 2008).

ويأتي دور المعرفة في نجاح المؤسسات ومساهمتها في تحول تلك المؤسسات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي أصبح يعرف "باقتصاد المعرفة"، والذي يؤكد على رأس المال المعرفي، وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية التي تحدث التغيير الجذري في المؤسسة

لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها، وفي ضوء أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، فضلاً عن دورهما في تحول تلك المؤسسات إلى مجتمعات معرفية (الكبيسي، 2008). كما أنها تقوم بدور فعال في امتلاك المؤسسات لمهام عمليات المعرفة، وذلك عن طريق خزنها، والحد من المشكلات التي تواجه المؤسسات، والتشارك مع مؤسسات المجتمع، والتخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يؤدي إلى فهم أعمق لخبراتها (الظاهر، 2009).

إن قضية المعرفة في مؤسسات التعليم العالي عامة والتعليم الجامعي خاصة لم يعد مهنياً يختص به أساتذة التربية وحسب إنما صارت قضية المستقبل يهتم بها الباحثون، والمطلوب من الجامعات، وهي تقود التنمية ومحركات التطور والتغير، مواكبة هذه التحديات من خلال مسيرة التنمية، وذلك من خلال توفير تعليم جامعي يساعد على التوافق مع متطلبات الحياة، ومن أجل تحقيق ذلك يجب أن تمتلك الاستراتيجيات التي من شأنها أن توظف المعرفة في الجامعات السعودية، وتُعد وزارة التعليم العالي هي المعنية بمواجهة هذه التحديات، ولابد من أن تتضافر الجهود بين الوزارة، ومؤسسات التعليم العالي، للعمل على تقديم الحلول الناجعة، والخروج من الآليات البيروقراطية التي تعيق التقدم في مجال تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

لذلك أصبحت الإدارة الجامعية تهتم بجودة التعليم، إضافةً إلى اهتمامها بسير العملية التعليمية، فالإدارة الجامعية الفاعلة تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تطوير نظمها والمهام الوظيفية لقادتها، كونهما يرتكزان على المعرفة، لذلك سيزيدان بصورة مذهلة مستقبلاً فالمؤشرات تفيد بأن المعرفة ستتضاعف كل (10) إلى (12) عاماً، وبالتالي فإن الاكتشافات الجديدة والابتكارات، والتطورات التي ستشهدها الفترة القادمة تساوي في حجمها المعرفة التي تم تراكمها خلال قرون عديدة، وتترقب البشرية مستقبلا من جراء هذا تحولا نوعياً في مضامينه ومناهجه وأهدافه، بحيث يكون أكثر التصاقا بالبيئة (نوفل، 2002).

إن النسق التعليمي والممارسة في أغلب المجتمعات في الوقت الحاضر سيبقى مهماً، إلا أنه سيفقد صلاحيته المعهودة، إن لم يأخذ بالتوجهات التعليمية الحديثة، ومنها التوجه نحو التعلم الكوني، بحيث يأخذ التعليم العالي طريقه من خلال قنوات الاتصال والشبكات بصورة متسارعة، والتوجه نحو التعليم المفتوح المبني على إيجاد أنماط من العلاقات بين جميع المؤسسات العاملة في المجتمع التعليمي (الخضير، 1998). ويشير هلال (1998) ان الاهتمام بهذه العلاقة بدأ يزداد عندما أيقنت النظم التعليمية الراهنة بأنها لم تعد لديها القدرة على مواكبة التحديات والتغيرات المتسارعة، وان التغير المطلوب حدوثه يفوق المسائل التقنية والمعرفية، وان التدفق المعرفي يسير بسرعة عالية. وحتى يستطيع التعليم العالي النهوض والتصدي لمسؤولياته، ومهامه في مواجهة التحديات المستقبلية بطريقة متناغمة مع هذه الموجة، عليه ان يسهم بفعالية في إثراء الحوار والنقاش حول هذه التحديات المتعددة و المختلفة وان يعيد صياغة أهدافه ونظمه و آلياته في ضوء متطلباتها (محمود وناس، 2003).

يشير واقع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية إلى وجود العديد من المشكلات، والتحديات، وجوانب القصور بعضها ذات خصوصية محلية التي من أبرزها ضعف ارتباط التعليم العالي بالقطاع الخاص، واحتياجات التنمية، بالإضافة إلى ضعف تطوير أعضاء هيئة التدريس، وضعف الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس، وغياب استراتيجية البحث العلمي أو السياسات البحثية (العتيبي، 2008). وضعف الإنفاق على البحث العلمي، وعدم التوازن في التوسع في برامج الدراسات العليا، والافتقار في التنسيق بين الجامعات وقصور قواعد وأنظمة، ومصادر المعلومات (الزهراني، 2008).

وبالنظر إلى التحديات والمشكلات التي تواجه التعليم العالي، فقد فرضها التقدم العلمي والتقني، فالممارسات الواحدة، والنظم والمعايير الموحدة أفسدت التنوع المطلوب، وقضت على

التنافس، وأبعدت الجامعات أن تكون الحاضنة الحقيقية للتقدم والتطوير (العيسى، 2011). ولقد أكد ذلك تقرير خطة التنمية التاسعة في المملكة العربية السعودية (2014)، عندما أشار إلى أن هناك مجموعة من التحديات التي تخص تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية تتمثل في ضعف التنسيق بين المبادرات الوطنية العديدة الخاصة باقتصاد المعرفة، وتقديم مجموعة من السياسات المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة، وزيادة تمويل نشاط البحث العملي والتطوير التقني بالجامعات، وتطوير مناهج التعليم، وأنظمة الدراسات العليا.

وفي ظل المتغيرات والمستجدات المتلاحقة، والذي فرضه تطورات العصر، وتداعياته، فان مشكلة الدراسة تتمثل في كيفية الاستفادة من تطبيقات عمليات إدارة المعرفة، كمدخل إداري فعال لتطوير العمل التربوي، والإداري، والأكاديمي، بالجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء مجتمع المعرفة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

انطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في المملكة العربية السعودية، التي أشارت إلى حاجة التعليم الجامعي لتطبيق إدارة المعرفة، كدراسة دمنهوري (2007)، ودراسة المنيع (2007)، حيث أكدت أن هناك فجوة في إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، ودراسة ال عثمان (2013)، ودراسة طاشكندي (2008)، التي أشارت إلى ضرورة إجراء دراسات للكشف عن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، بهدف الوقوف على درجة تطبيق إدارة المعرفة، والتحديات التي تواجهها.

وفي ظل التطور المعرفي التكنولوجي المتواصل، فإنّ مشكلة الدراسة تبرز الحاجة إلى مواكبة هذا التطور من خلال إدارة المعرفة، والعمل بمتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية الناشئة، وحسب إطلاع الباحث، فإن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الناشئة لم يرقى

للمستوى المطلوب، واستناداً إلى ما سبق، فقد وُجد الدافع لدى الباحث في تناول درجة تطبيق إدارة المعرفة وتحدياتها وسُبل مواجهتها، بالبحث والدراسة للوقوف على المعطيات المتوافرة ضمن هذا الإطار. وبالتحديد فإنّ مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة، والكلية، ومصدر الدرجة العلمية؟
3. ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
4. ما سُبل مواجهة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. الكشف عن الفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة، تبعاً لإختلاف متغيرات الجنس والجنسية والرتبة الأكاديمية والجامعة والكلية ومصدر الدرجة العلمية.

3. التعرف على تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

4. التعرف على سُبل مواجهة تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة ضمن جانبين، وهما:

أولاً: الجانب النظري

ويبرز ذلك من خلال ما توفره الدراسة من معلومات وبيانات حول إدارة المعرفة وتطبيقها، وفوائد هذا التطبيق، والتي يمكن أن تفيد القائمين على العملية التعليمية في إدارة الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية.أضف إلى ذلك ما ستوفره من بيانات وأدوات يمكن أن يستفيد منها باحثين آخرين في هذا المجال.

ثانياً: الجانب العملي

تبرز أهمية الدراسة في الجانب العملي من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في وضع الاستراتيجيات، والبرامج والخطط التي تسهم في تطبيق وتفعيل إدارة المعرفة في مختلف الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، كما تظهر هذه الدراسة مدى حاجة التعليم الجامعي في السعودية للأخذ بالاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري لتطوير عمل القائمين بالعملية الإدارية، والأكاديمية لتحسين إنتاجية النظام التعليمي، ولتحقيق معدلات أعلى من الأداء، وبكفاءة عالية، مما قد يساعد القائمين على صنع سياسة التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية ومتخذي القرار، إذ يأتي هذا تزامنا مع اهتمام وزارة التعليم العالي برفع

جودة النظام التعليمي في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وتحقيق الجودة الشاملة في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بما يتناسب وسوق العمل، والتطور العلمي والتكنولوجي.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

- **إدارة المعرفة:** يقصد بها في هذه الدراسة العمليات التي تساعد المؤسسات التعليمية على توليد المعرفة واستخدامها ونشرها وتنظيمها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحسين مخرجات التعليم. وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على استبانة إدارة المعرفة المستخدمة في هذه الدراسة.
- **تحديات إدارة المعرفة:** هي التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه الجامعات بوجه عام والجامعات العربية وجه خاص مما يحتم عليها إلا تكون جامعة تقليدية تمارس مهام الجامعات التقليدية كالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع فقط بل تنتقل إلى آفاق جديدة تكون رائدة ومجددة في توجهاتها (مدكور،2000)، وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة المُعدّة لقياس تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية.
- **الجامعات السعودية الناشئة:** يقصد بها في هذه الدراسة الجامعات التي أنشئت حديثاً، وهي: جامعة تبوك وطيبة والجوف.

حدود الدراسة ومحدداتها

تقتصر هذه الدراسة على الحدود والمحددات الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول أهمية إدارة المعرفة ودرجة تطبيقها وتحدياتها في الجامعات السعودية الناشئة وسُبل مواجهتها.
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الناشئة، وهي جامعة تبوك، وطيبة، والجوف، وهي نموذج للجامعات الناشئة.
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة (تبوك، طيبة، الجوف).
4. **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2013/2012.
5. اعتماد أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة (تبوك، طيبة، الجوف).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات ذات الصلة

يتناول هذا الفصل وصفاً للمعرفة وإدارتها وعملياتها، والتحديات التي تواجهها، ودارة المعرفة في الجامعات مع التركيز على واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، كما يتضمن دراسات عربية وأجنبية بحثت في إدارة المعرفة وتحدياتها على الصعيد الجامعي.

أولاً: الأدب النظري

إدارة المعرفة

إن مكانة العلم وفضله في الإسلام تبرز من خلال نصوصه الشرعية، التي حثت على طلبه، حيث نزلت أول سورة في القران الكريم على نبينا الكريم محمد (صل الله عليه وسلم). قال الله تعالى (**اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم**) سورة العلق الآيات (1-5).

فمنذ العصور الإسلامية المتلاحقة اهتّم العرب المسلمون بالمعرفة، وخير شاهد على ذلك بغداد والأندلس، اللتان كانتا تضاهيان ما يسمي "بعصر النهضة" في أوروبا، أو ما يطلق عليه اليوم "المعرفة العلمية"، وذلك محاولة جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان، فكان للعرب إسهاماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما اعتبروا العلم معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية (الزيادات، 2008)، وتعاظم دور المعرفة عبر العصور المتلاحقة، وزادة مكانة المعرفة مع ظهور ظاهرة العولمة وتداعياتها على جميع المجالات، واستحقاقاتها، ومع التدفق التكنولوجي، واتساع المعلوماتية مما سهل انتشار والتشارك في المعرفة (الكبيسى، 2008)، وهذا الدور المتنامي جعل

العلم يعيش ثورة معلوماتية جديدة تخطت في انجازاتها ما حققه العالم عبر عصوره المختلفة (همشري، 2013).

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل إلى ممارسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، مما زاد الإدراك أنّ الميزة التنافسية تعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديدا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها والذي يُعد أحد مقومات تلك الميزة لأطول فترة بما يعزز من الإبداع المستمر.

لقد زاد الاهتمام بالمدخل المعرفي وخاصةً في المواضيع الإدارية والاقتصادية، ولا سيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسات، ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألاّ تكتفي المؤسسات بتوفير المعلومات، بل يجب التفكير مع المعلومات (الكبيسي، 2005).

إنّ مفهوم المعرفة (Knowledge) يُعد من أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر رئيس للميزة التنافسية في الإدارة، فالاقتصاد التقليدي قام على افتراضات عديدة كالأرض، والعمل، ورأس المال، وكانت هي العوامل الأساسية التي تنشئ الثروة وتصنع النقود، أما الاقتصاد الجديد فإن المعرفة تعتمد فيه على النوع الجديد من رأس المال الذي يقوم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، فهو رأس المال الفكري الذي يُعد أكثر أهمية من رأس المال المادي. وخلافا للماديات التي تخضع لتناقص العوائد، وتُعد موردا نهائيا، فإن المعرفة تقوم على أساس تزايد العوائد مما يجعلها مورداً لا نهائيا (نجم، 2005).

إنّ المعرفة موجودات إستراتيجية، ومن أجل استثمار هذه الموجودات، فإن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على قابليتها بجمع المعرفة وإنتاجها والحفاظ عليها ونشرها، ويصبح تطوير الإجراءات والأعمال الروتينية من أجل إيجاد المعلومات والمعرفة وتدفقها، وتعليمها وحمايتها، والمشاركة بها مثالية في المنظمة (البغدادي والعبادي، 2010).

وبسبب ما يشهده العالم اليوم من تغيرات هائلة متعددة الأوجه والأهداف، ومن ضمنها التغيير الاجتماعي، إذ تعد عملية التحول والتغيير نحو مجتمع المعرفة عملية اجتماعية أكثر منها اقتصادية، ويؤثر في القرارات التي يتخذها فيما يتعلق بكيفية تعلمه وتعليمه، ويرافق عملية التحول الاجتماعي تحول اقتصادي وصناعي، والتي أدّت إلى حدوث تغيرات كونية واسعة مثل بروز العولمة وانهيار الحواجز والحدود التجارية، ومن أجل مواجهة هذه التحديات والتحولات وتحسين الأداء، فإن تطبيق إدارة المعرفة يُعد أحد السُبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها (حجازي، 2005).

لقد تناول العديد من العلماء مفهوم المعرفة، واختلفت هذه التعريفات تبعاً للمدارس الفلسفية التي يستند إليها هؤلاء العلماء، بالإضافة إلى نظرة العلماء للمعرفة ودورها، ومجالات تطبيقها.

وعرف يوسف (2004: 38) المعرفة بأنها: "الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل جمع وتصنيف وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها بجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الأفراد والأقسام والوحدات بالمنظمة سعيا في رفع مستوى كفاءة واتخاذ القرارات والأداة المنظمي".

وعرفها بيل سولافو (Biloslavo, 2005: 56) المعرفة بأنها: "المعلومات المسجلة بأدغمة الأفراد أو يتم خزنها في وثائق المجتمع وممتلكاته".

أما الكبيسي (2008: 32) فعرف المعرفة بأنها: "شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم".

وعرّف نور الدين (2010: 43) المعرفة بأنها: "الأصول غير الملموسة كالقيّم، والصورة الذهنية للمنظمة، الحدس الاستعارات، ونفاذ البصيرة، وتُشكّل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء أو الاهتمام بها؛ لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة". أما الزيادات (2008: 76) أضاف أن المعرفة بأنها: "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد هذه الروابط أو تفصلها. كما أنها الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط".

ومن خلال التعريفات السابقة للمعرفة، يلاحظ وجود نقاط مشتركة بين هذه التعريفات، ويمكن توضيحها بما يأتي:

- إنّ المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات والخبرات والتجارب والمفاهيم والاستراتيجيات.
- إنّ المعرفة حصيلة الإدراك والفهم والتعلم.
- إنّ المعرفة تجميع للعمليات اليومية التي نقوم بها في المؤسسات من خلال الحدس والقيم والصورة الذهنية للمؤسسة.
- إنّ الاهتمام بالمعرفة والاعتناء بها تشكل قيمة كبيرة إذا تم استخدامها داخل المؤسسات.

وتختلف أنواع المعرفة تبعاً لاختلاف مصادرها، وآلية المشاركة فيها وتبادلها، والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين تناولوها بالدراسة، وضمن هذا الإطار فقد صنّفتها ليندفال وجونسون (Lundval & Johnson, 2004) إلى أربعة أنواع هي:

1. معرفة ماذا Know-What (الماهية): وهى المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
2. معرفة لماذا Know-Why (العلة): وهى المعرفة حول المبادئ والقوانين.

3. معرفة كيف Know- How (الكيفية): وهى المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.

4. معرفة من Know– Who (أهل الاختصاص): وهى المعلومات حول من يعرف شيئاً أومن يعرف كيفية أداء شيء.

ويرى الربيعي (2008) في هذا السياق عند ذكر هذا التصنيف أن المعرفة المعلوماتية، وما عرفت "العلة" تستقى من الكتب والمؤسسات العلمية ومراكز التدريب، أما معرفة" كيف"، ومعرفة "ومن"، تكتسب بالممارسة، والخبرات، والتجارب، التي تمر بها المؤسسات وخبرات الأفراد.

وصنف نانكا وتاكيوشي (Nanoka, Takeuchi, 1995) المعرفة وفق إدارتها إلى المعرفة الصريحة (Explicit Konwledge). وتعرف بالمعرفة الرسمية القابلة للنقل، ويعبر عنها الفرد بالكتابة والرسم وتوجد في المعامل، والوثائق. أما المعرفة الضمنية، فهي التي توجد في عقول الأفراد وتظهر في سلوكهم ويكتسبها الفرد من خلال تراكم الخبرات، والتجارب مما يجعلها ذات صبغة غامضة.

إن التعامل مع هذين الصنفين يوجد مكمن التحديات إذ أن الأمر يتطلب تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة، ومن صريحة إلى ضمنية وهذا يرجع إلى أن هذين الصنفين غير منفصلين تماما بل يكملان بعضهما الآخر، أو هما في حالة تفاعل دائم بحيث لا يستغني احدهما عن الآخر. وأما سبيكتر (Specter, 2002)، فيرى بأنها نتاج للتفاعل بين الفرد والمؤسسة وبالتالي يصنفها إلى أربعة أصناف: المعرفة الصريحة الواعية وتوجد بالحقائق و لنظريات والمفاهيم التي اكتسبها الفرد أو توصل إليها، المعرفة الموضوعية وهي التي يتقاسمها أفراد المنظمة كالمعرفة المهنية المشتركة، المعرفة الآلية ويكسبها الفرد خلال العمل كالمهارات والآراء الشخصية، والمعرفة التجميعية وتتمثل بمعرفة الأفراد الكامنة.

أما إدارة المعرفة فإن الأدب التربوي يشير إلى أن كارل ويج (Carl & Weg) أول من أشار إلى مفهوم (إدارة المعرفة) في ندوة لمنظمة الأمم المتحدة، ثم ساهم بعد ذلك عدد من الباحثين، والمفكرين بتطوير هذا المفهوم، حتى وصل إلى درجة عالية من النضج والإيضاح، ومن أهم أولئك الباحثين، اوديل، ونونكا، وتاكيوشي، وليوبوتيز، وليونالد بيرتون (عودة، 2010). أما الكبيسي (2008) فيشير إلى أن (دون مارهاند) (Don Marhand) استخدم هذا المصطلح في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور النظم، ثم تنبأ عالم الإدارة (Drucker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة.

أما تطبيق إدارة المعرفة فترجع بدايتها إلى شركة (Hewlett Packard) الأمريكية في عام (1985)، وفي هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة، وبتأثيرها على الأعمال، حتى أن سوق (وول ستريت) تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، لكنه اهتم بها بعد ذلك، وفي عام (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الميزانيةالإدارية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة (الكبيسي، 2005).

لقد تناول العديد من الباحثين إدارة المعرفة، ووردت العديد من التعريفات تبعاً للتوجيهات الفكرية لديهم، فقد عرّف ممدوح (2004) إدارة المعرفة بأنها: محاولة التعرف على القدرات المنغرسة في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية التي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المؤسسة التربوية على قراراتهم اعتماداً أساسياً.

ويعرف ملاك والأثري (2002)، إدارة المعرفة بأنها: بناء معارف جديدة، وتستخدم كأساس لتقديم خدمات جديدة، ويكون التركيز على إدارة المعرفة في إطار المنظمة، حيث تكون عمليات وإجراءات المنظمة موجهة نحو بناء المعرفة ونشرها في أنحاء المنظمة، وجوهر هذه العمليات هو

العاملون على كافة المستويات الإدارية، والتي تشكل أفكارهم وخبراتهم أساس بناء هذه المعرفة ومن ثم تزود هذه المنظمة بالميزة التنافسية.

كما ذكر الكيالي (2004)، بأن إدارة المعرفة هي: العملية التي تستطيع المؤسسات من خلالها استقطاب وتوليد القيم من خلال قواعد المعرفة المتاحة لها، وتشمل إدارة المعرفة عدة جوانب: الإبداع والابتكار والاستفادة من المعرفة المتفردة والمنتقاة. أما إدموند (Edmond, 2009) فذكر ان إدارة المعرفة: وضع المعارف والخبرات والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت، والشكل المناسب، والسهولة الممكنة للاستفادة منها.

إن إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (نور الدين، 2010).

وتهتم إدارة المعرفة بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمؤسسة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها وهي مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول المعلومات، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون (الزيادات، 2008؛ الطاهر، 2010).

ويرى البغدادي والعبادي (2010: 76) أنّ إدارة المعرفة تشير إلى "مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأولى". وعرّف النجار (2007: 28) إدارة المعرفة بأنها: "إدراك المؤسسة إلى الكيفية التي تجعل تطبيقات المعرفة مفتاحا في إضافة قيمة وتميز للمنتجات والخدمات في المؤسسة".

ويُعرّف العلي (2006: 23) إدارة المعرفة بأنها: "إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة الأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة".

ويرى الجاموس (2013) أنه يمكن ان التعامل مع المعرفة على أنها وصف لكل ما يتصل مع عملياتها بدءاً من حيازتها ومروراً بتوصيفها وتنظيمها ثم معالجتها وهو بالتالي يرى أن مفهوم إدارة المعرفة يتركز في أن نتعلم معرفة ما نعرف، وكذلك معرفة مالا نعرف ومعرفة ما يجب معرفته وبالتالي يساعد على تسخير هذا المفهوم بطريقة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الفاعلية والكفاءة لعمليات الإنتاج مما يشكل قيمة اقتصادية وميزة تنافسية هامة.

وعليه يمكن الإشارة إلى أن إدارة المعرفة أكبر من كونها عمليات ومعرفة، بل تتعداها إلى كونها منهجاً إدارياً يستهدف تجميع المعرفة وترتيبها وتنظيمها وتوزيعها وتنسيقها، بهدف تحسين مردود المؤسسات جماعات، وأفراد، وأنها ترتبط بجميع أجزاء المنظمة.

أهمية إدارة المعرفة

من خلال التعرف على مفهوم إدارة المعرفة والتطور السريع في المؤسسات وإدارتها من خلال التكنولوجيا وتدفق المعلومات الهائل ومن أجل استثمارها وعدم هدرها، يجب إدراك أهمية إدارة المعرفة حتى يتم استخدامها بالطريقة الأفضل.

ويعرض الكبيسي (2005) أهمية إدارة المعرفة كونها فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد موارد جديدة، وقدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، كما أنها تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، علاوة على أنها أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص

الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة، كما أنّ إدارة المعرفة كما حدّدها خلف (2007) تسهم في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلفة الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة التي تتضمنها إدارة المعرفة، ويساندها قدر واسع من المعلومات والاتصالات، أما همشري (2013) فانه يحدد هذه الأهمية من كونها تعمل على تحسين وجودة العمل المؤسسي، وتنظيم عملياته بهدف تحسين الموجودات وتطويرها.

أما هانسن وتايم (Hansen & Tieme, 1990) فيرى ازدياد الاهتمام بالمعرفة لعدة عوامل، يأتي في مقدمتها التغيرات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات والتي جعلت من المعرفة (الظاهرة) تتم بطريقة متسارعة وبسهولة في الاستخدام في المؤسسات، وهذا يرجع طبيعة وسهولة انتقال المعلومات بواسطة هذه التقنيات، الأمر الذي يساعد على توليد المعرفة ونشرها ومن ثم تطبيقها في أي موقع في المنظمات والمؤسسات التي تعنى بتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وبناءً على ما سبق يلاحظ أنّ أهمية إدارة المعرفة تكمن في تطويرها للأداء ورفع مستوى العاملين، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وخاصة في الحياة الجامعية التي تُعد صناعة المعرفة إحدى أساسياتها.

أهداف إدارة المعرفة

من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بإدارة المعرفة من أجل الارتقاء بالأداء المؤسسي اعتماداً على الخبرة والمعرفة ومضمونها، واستثمارها وتحقيق نتائج ملموسة يحدد كل من (الكبيسي، 2005؛ الزيادات، 2008) أهداف إدارة المعرفة بما يلي:

أولاً: خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة؛ لرفع مستوى الآخرين وتحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها للمساهمة الفعالة في

الحصول عليها وخزنها وإعادة استعمالها، والعمل على جذب رأس المال الفكري للتغلب على التحديات التي تطرأ سعياً في الحصول على الحلول لهذه التحديات، أو المشكلات.

ثانياً: بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز؛ لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري كما تساعد على تحول المنظمات والمؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد، والتخطيط للقيام بأعمال تساعد على جودة العمليات وتطوير العاملين وإدارة الأفراد وتقييم الإنتاج. كما أورد نور الدين (2010) أهداف أخرى لإدارة المعرفة تتمثل بالآتي:

أولاً: المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها والعمل على تحديثها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، لصالح المستفيدين من المؤسسة والمتعاملين معها.

ثانياً: تمكين العاملين في المؤسسة لرفع أداء الموظفين فيها، ودعمهم بالبيانات والأرقام وقاعدة معلوماتية متكاملة ودقيقة تساعدهم في تحسين أداء أعمالهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

ثالثاً: التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة، ونشرها بين العاملين بحيث يستخدموا بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة.

رابعاً: تطوير الأداء المؤسسي العام، وتحديد العمل لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات وتعظيم الدور الريادي والقيادي للمعرفة، سعياً لتحويلها من النظم التقليدية إلى الاقتصاد العالمي لتحديد اقتصاد المعرفة.

فوائد إدارة المعرفة

تركز إدارة المعرفة على إدارة العمل بأسلوب ذكي ومتطور، وتركز أيضًا على الإنتاجية ومخرجات العمل وليس على الجهد المبذول، لأنّ الجهد المبذول قد يكون ضائعا ولا يؤدي إلى النتائج المرجوة، فإنّ أهم فوائد إدارة المعرفة تكمن في رضا المستفيدين والمراجعين للمؤسسة إلى

أبعد حد ممكن، وتحسين صنع واتخاذ القرارات، وتقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال، وتطوير الابتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشكلات الحالية وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها، وتبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات غير الضرورية للتركيز على صميم العمل، كما أنها تجعل القيادة العليا وصناع القرار في المؤسسة قادرين على كيفية استثمار موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح، وتعمل على منع ظهور الإدارة المزاجية، إذ تظهر الإدارة المزاجية عندما لا يوجد للمؤسسة نظام وسياسة واضحة (الطاهر، 2010).

وكما أكدّ بدير (2010) أنّ إدارة المعرفة وفرت الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات التقدمية لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ربط ابتكارها بتكنولوجيا جديدة متطورة، ووسائل إنتاج جديدة، أساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح وتوفير الثروة وتوفير فرص عمل كبيرة والحد من البطالة مما أدّى إلى خلق صناعة المعرفة (Knowledge Industry). وتعمل إدارة المعرفة على تطوير برامج الإبداع داخل المؤسسة بتطوير المعارف القديمة، علاوة عن زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة في النمو مما يزيد من قدرتها على المنافسة.

عناصر إدارة المعرفة

أجمع عدد من الباحثين بعض العناصر لإدارة المعرفة منهم (الكبيسي، 2005) (الزيادات، 2008) متمثلة بالاستراتيجية، والأشخاص والتكنولوجيا والعملية، وهذه العناصر تلعب دورا بارز في إدارة المعرفة من حيث تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد، والإسهام في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالٍ من المعرفة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع

تقليل التركيز على قواعد العمل، الأمر الذي يؤدي إلى أن تعطي هذه العناصر مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

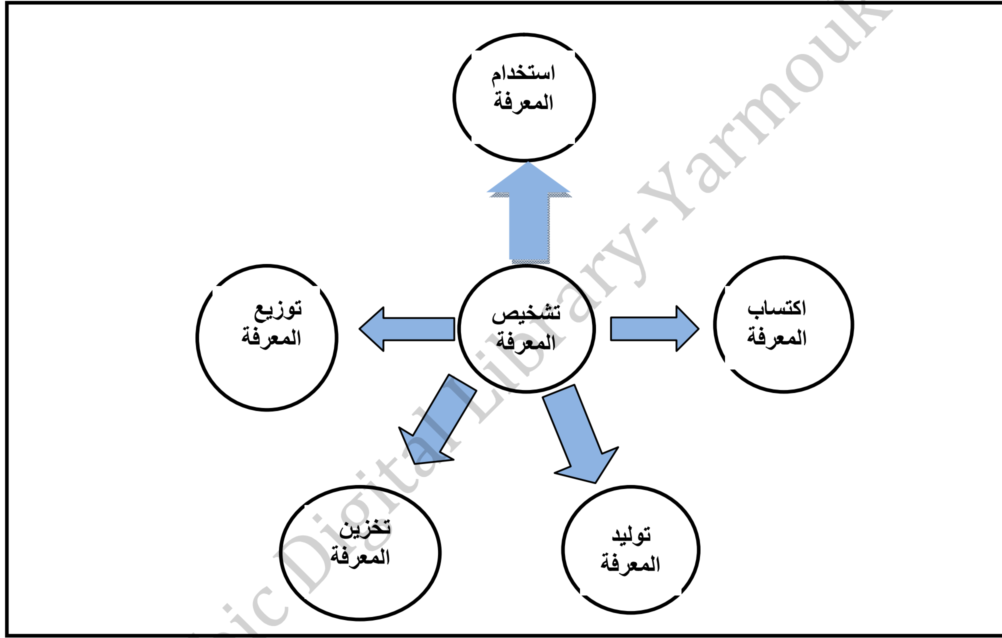
عمليات إدارة المعرفة (Knowledge Management Processes)

أصبحت إدارة المعرفة في العصور الفكرية الحديثة تشكل منهجا في بعض المؤسسات الخدماتية والإنتاجية إذ كانت تعتمد على رأس المال المادي كأولوية أساسية في نجاح تقديم الخدمات ثم بدأت بادراك أهمية دور إدارة المعرفة من ناحية نظرية رغم وجود صعوبة في تطبيقها، وصعوبة قياسها بصورة مباشرة ولكي تجني إدارة المعرفة نتائجها في المؤسسات لابد أن تمر بعدة مراحل أو علميات متكاملة تكمل كل منها الأخرى بدءا بتشخيص المعرفة وتحديد الأهداف وتوليد المعرفة وخزنها ثم توزيعها وتطبيقها.

أما عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر ساجيفا وجوسيفوس (Sajeva & Jucevius, 2006) هي اكتساب المعرفة، والتشارك المعرفي. وتخزين المعرفة. في حين حدّد سكايرم (Skyrme, 1977) عمليات إدارة المعرفة بأنها الإنشاء، والتحديد، الجمع، والتنظيم، والتقاسم، والتعليم، والاستغلال، والحماية، ثم التقييم. ويرى هيزك وفوربك (Heisng & Vorbeck, 2000) أنّ عمليات إدارة المعرفة تشتمل على تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيعها.

ويرى عيسى (2008) أن هناك عوامل لها دورها في اكتساب المعرفة، وتطبيق عملياتها تتمثل في خلق بيئة جاذبة لعملية البحث العلمي من اجل الحصول على المعرفة، والسير بها تقدما، ورسم الخطط المستقبلية لتحقيق الشراكة والتعاون مع المؤسسات ومراكز خدمة المجتمع المحلية والدولية، ويتم ذلك بزيادة الاهتمام بعقد الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش في الجامعات، ويرى لاودون ولاودون (Laudon & Laudon, 2006)، بأنها الحصول على المعرفة، وترميزها، وإنشاء المعرفة، وتقاسم المعرفة، ثم توزيع المعرفة ونشرها، وحددها (Dawson, 2004)، بأنها تشمل

عمليات تحديد المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، والتحقق من صلاحية المعرفة، ونشر المعرفة، وتجسيد المعرفة، وتحقيق المعرفة، ثم استغلال المعرفة، كما مثّلها الملكاوي (2007) بالتشخيص، والأهداف، والتوليد، والتخزين، والتوزيع، ثم التطبيق والمتابعة. ويرى الباحث أن عمليات إدارة المعرفة هي عمليات مرنة وديناميكية متتالية تعتمد على بعضها البعض في تحقيق أهداف المؤسسات والمنظمات. ويظهر الشكل (1) عمليات إدارة المعرفة.



الشكل (1) عمليات إدارة المعرفة (الملكاوي، 2007)

وفيما يلي عرض وتوضيح لعمليات إدارة المعرفة:

1. تشخيص المعرفة (Knowledge Diagnosis)

يقصد بتشخيص المعرفة تحديد نوع المعرفة الموجودة داخل المؤسسة ومقارنتها بما هو مطلوب من اجل تحديد الفجوة فيما بينهم، بالإضافة إلى تحديد مصادرها وطرق الحصول عليها والتعرف على الأشخاص الحاملين لها.

ويرى عدد من الباحثين أنّ عملية تشخيص المعرفة من العمليات الأساسية في إدارة المعرفة داخل المؤسسة لان نجاح مشروع إدارة المعرفة يعتمد على دقة التشخيص، وعلى كيفية تشخيص المعرفة الداخلية للمؤسسة وكيفية حصرها (الزيادات، 2008)

2. اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition)

يقصد باكتساب المعرفة التوصل للمعرفة وتوثيقها، وجعلها متاحة للجميع، ويتم اكتساب المعرفة من خلال تدريب الأفراد في المؤسسة وتعليمهم وملاحظة الخبرات والتجارب، أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات، و ورش العمل والمشاركة في المؤتمرات. كما أنّ الطريقة المباشرة لاكتساب المعرفة هي استقطاب أفراد لديهم المعرفة من خارج المؤسسة (حجازي، 2005).

3. توليد المعرفة (Knowledge Generation)

ويقصد بتوليد المعرفة إبداع المعرفة من خلال التوصل إلى معارف جديدة داخل المؤسسة للمساهمة في التعرف على المشكلات وإيجاد حلول جديدة (بدير، 2010). واستند نوناكا وتاكونشي (Nonaka & Takunchi, 1995) على نموذج (SECI) لتوليد المعرفة في المؤسسات إذ يشتمل على مستويات أساسية هي مستوى الأفراد، والمجموعات، والمؤسسة من خلال تطبيق مبادئ وجود أنماط المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والتفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية، ووجود ثلاثة مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، والمجموعات، والبيئة التنظيمية)، ووجود الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة مثل تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد في بيئة المؤسسة، وتحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة، أو مرمزة أو بأشكال المعرفة الصريحة الأخرى (الرقمية أو الرمزية)، وتحولها إلى حزم، أو تكوينات معرفية رمزية من المعرفة الصريحة المكتوبة أيضا، وحتى تتم عملية التحويل لا بد من وجود علميات إدراكية وذهنية مسبقة لدى الأفراد للحصول على معرفة مكتوبة

جديدة، واكتساب المعرفة من خلال انتقال المعرفة النصية الصريحة إلى معرفة ضمنية، لتضاف إلــى التخــزين المعرفــي للأفــراد ممــثلا بالــذاكرة الإنــسانية (ياســين،2007). ويؤكــد الافــي (Alavi,1997)، أنّ عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمؤسسة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المؤسسة تكاليف باهظة جراء النقل.

4. تخزين المعرفة (Knowledge Storage)

ويقصد بتخزين المعرفة تخزين المعلومات الموجودة في وسائل التقنية المادية والمعنوية، ويشمل ذلك قواعد البيانات، والوثائق المختلفة (حمود، 2010).

وأورد الكبيسي (2005) أنّ عمليات خزن المعرفة تشتمل على الاحتفاظ، والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان.

وعليه يمكن القول إن عملية خزن المعرفة أمر ضروري لاسيما في المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية في دوران العمل، كما أنّ عملية خزن المعرفة مرتبطة بالذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون المؤسسة، فيأخذون المعرفة الضمنية غير الموثقة معهم، وتبقى المعرفة الموثقة مخزونة في قواعدها.

وأكدّ بروبست وراوب ورومهارت (2001) أنّ المؤسسات التي تقوم بالتخلص من المعرفة القديمة وعدم الاحتفاظ بها بداعي التطوير والتغيير تتكبد خسائر كبيرة، فالخبرات السابقة وما يصاحبها من تجارب بشرية تعد ذات قيمة عالية لا يمكن إهمالها، وبدلا من إهمالها يتم الاستفادة منها عن طريق ما يسمى (بالتعلم العكسي)، إذ تقوم المؤسسة بتطوير ذاكرتها المعرفية والتخلص مما ليس له قيمة والاحتفاظ بما هو مفيد فالخبرات السابقة تعد نقطة البداية دائما لأي تحسين أو تطوير، إذ أن هذه المعرفة تراكم بشري وجهد إنساني متوارث.

وتتم تخزين المعرفة بطرق عديدة من أهمها أن يقوم كل فرد بالمؤسسة بتسجيل كل ما يحدث معه وأية معلومة جديدة في مكان معين، وأن يقوم شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من قبل الجميع، وأن يقوم كل الأفراد داخل المؤسسة بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إدارة معينة (الجعبري، 2010). مع مراعاة أن يتم نشرها وتطبيقها وجلبها بدقة وسهولة لكل فرد يرغب الاستفادة منها.

5. توزيع المعرفة (Knowledge Distribution)

ويقصد بتوزيع المعرفة نقل المعرفة المطلوبة للفرد في الوقت المناسب، ويتم ذلك من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها مثل شبكات الانترنت ومن خلال فرق العمل (العلي وقنديلجي والعمري، 2006).

وأشار الكراسنة والخليلي (2009) أن عملية توزيع المعرفة تعتمد على مجال أو سياق يوفر إمكانية حدوث عملية تفاعل ما بين الأفراد داخل المؤسسة، سواء أكانت مجالات حقيقية تسمح باتصال مباشر وشخصي بين الأفراد، أو افتراضية أي يتم التفاعل بين الأفراد من خلال تكنولوجيا الاتصالات، والاجتماعات الالكترونية، أو بناء مجالات ذهنية مشتركة تسهل وتحفز عملية تبادل المعرفة بين أفراد المؤسسة.

وقد تنتقل المعرفة داخل المؤسسات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود، كما أشار ماركويت (Margudt, 2002)، فالشكل المقصود يعني أن تتم عملية نقل المعرفة عن قصد داخل المؤسسة عن طريق الاتصالات الفردية بين الأفراد، والأنشطةالإدارية والأساليب المكتوبة أما الشكل غير المقصود أن يتم نقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المؤسسات من خلال الشبكات غير الرسمية.

إن عملية نقل المعرفة داخل المؤسسات قد يعترضه كثير من التحديات مما يصعب حدوث عملية التشارك بسبب خوف من يمتلك المعرفة أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية، مما يؤدي إلى الضرر بأصحاب المعرفة والمؤسسة والشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يجمعوا على إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إن لم يكن لديهم إحساس أو شعور بان ثمة فائدة أو تعويضا ينتظرهم.

تطبيق المعرفة واستخدامها (Knowledge Application & Using)

يقصد بتطبيق المعرفة الإفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تتضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، وهذا يتطلب تفويض العاملين في المؤسسات بصلاحيات واسعة، وإعطائهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم (المعاني، 2009).

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، والتطبيق ابرز عملياتها من خلال (الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، التطبيق) ولكي تتم هذه العملية لا بد من ربط استراتيجية إدارة المعرفة مع الاستراتيجية الرئيس للمؤسسة.

ومن المهم ربط إستراتيجية إدارة المعرفة مع الإستراتيجية الرئيسة للمؤسسة، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الأهمية الإستراتيجية، وان تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل. فنجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسيا لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته المؤسسة يعد احد أهم معايير التقييم في هذا المجال (الزيادات، 2008).

وبالتالي فإنّ عملية تطبيق المعرفة بغض النظر عن، تطبيقها، ودرجة تعقديها، ومجالات حقولها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة إنسانية فريدة إذا لم توضع في موضع التطبيق

العملي، فتحول المعرفة من أفكار ورموز ينقلها الخبير إلى عمل يحسن الأداء أو إلى منتجات وخدمات ذات قيمة، وبالتالي تساهم المعرفة بصورة مباشرة قي تحسين الأداء التنظيمي عندما تستخدم لصنع القرارات وانجاز المهام (ياسين، 2007).

ويُلاحظ من تسلسل عمليات إدارة المعرفة، درجة الترابط الذي تتسم به تلك العمليات من حيث سهولة الانتقال بين عملية وأخرى، واعتماد كلِ منهن على سابقتها، مما يوحي بالمنهجية العلمية التي تظهر ملامحها في إدارة المعرفة.

مبادئ إدارة المعرفة

ركزّ عدد من العلماء والباحثين على مبادئ إدارة المعرفة التي تشكل مفاتيح أساسية وشروط موضوعية من خلال تجارب التطبيق الناجمة لمشروعات وبرامج إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة.

ترى الطاهر (2012) أن إدارة المعرفة تتطلب مبادئ تكمن في المراجعات الجوهرية لمكنوزات المنظمة من المعرفة القديمة، لذا يجب على الجميع المشاركة والمساهمة المعرفة حتى تنتشر بشكل واسع، وهذا مما يدعم المزايا التنافسية ،وتجعل العمل ضمن الفريق مما يساعد المنظمة على تفهم الكيفية التي تتشكل فيها المعرفة كما أن هناك مبادئ للمعرفة تتمثل في: تعدد المصادر، والمشاركة في تقديم الحلول الناجعة من قبل الأفراد، وتتطلب إدارة مدركة وواعية لأهمية المعرفة، وان المعرفة تحدث في المؤسسات تلقائيا وبطريقة مستمرة وان هناك وسائل تنتقل بها المعرفة كاللغة، ووسائل التكنولوجيا المتعددة، وان لم يكن هناك حفاظ عليها فسوف تضيع أي أن المعرفة لا تنمو إلى مالا نهاية، كما ان المعرفة عند تطبيق عملياتها في المؤسسات لا تقع على عاتق الفرد بالمؤسسة، بل هي عملية اجتماعية وكلما كان الفرد لديه درجة عالية من الوعي والفهم في المعرفة كلما كان لديه الطريق الصحيح لإدارتها.

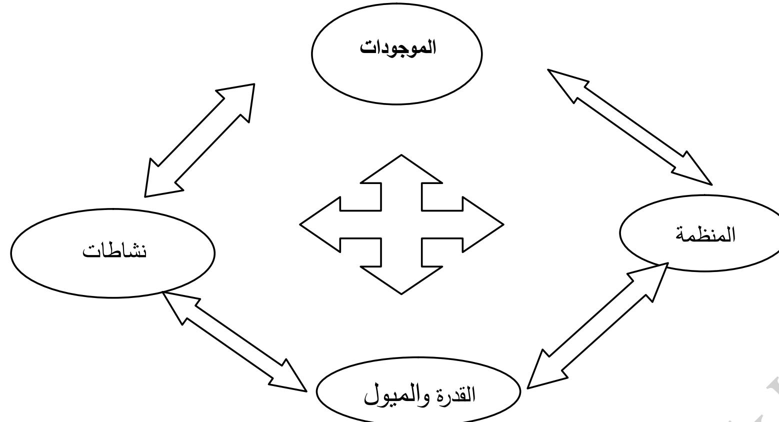
ويرى (Davenport, 1998) أن إدارة المعرفة تتطلب قيادة واضحة تؤمن بالتطوير والعمل ببصيرة واعية مدركة أفضل من النمذجة، وأن التشارك بالمعرفة يؤدي إلى الاستثمار الأمثل للأنشطة على ان تتحلى هذه القيادة بالمرونة والسرية في المداولات، وترى ان تطبيق عملية المعرفة تحتاج إلى خرائط معرفية، وسوق للمعرفة.

وبناءً على ما سبق يلاحظ مدى حاجة المؤسسات في تعاملها مع المعرفة لكي لا تفقدها، فهذه المبادئ تعد ركيزة أساس لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، لان كل عملية من عملياتها تقوم على ما قلبها فتحتاج إلى البنية التحتية، والقيادة المدركة والمؤمنة بالمعرفة، على أن تضع المعرفة في جوهر العمل لأن إغفالها يعني موتها.

مجالات استخدام إدارة المعرفة

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أنّ القيام بتوظيف إدارة المعرفة لا يمس فقط جزءا محددا من أجزاء المؤسسة، وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها؛ لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة للمؤسسة.

وبالتالي فان إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المؤسسة من خلال أربعة مجالات رئيسية تجب إدارتها معا بصورة جيدة وهي مجال موجودات المعرفة: وتشمل الخبرة، والتجربة، والبراعة والكفاءة، والمهارات والقدرات والقابليات، ومجال نشاطات المعرفة: ويشمل عمليات التوليد، والبناء والنقل، والمراقبة والاستخدام، والتقييم، ومجال القدرات والميول: ويشمل قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها، ومجال المؤسسة: ويشمل أهداف المؤسسة وتوجهها، واستراتيجياتها، وممارستها وثقافتها (حجازي، 2005). ويشير الشكل (2) إلى المجالات الرئيسة لإدارة المعرفة.



الشكل (2) المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة (حجازي، 2005)

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تمر بعملية تطبيق عالية الدقة في المؤسسات؛ إذ يرى البيلاوي وحسين (2007) أنّ تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات يمر ضمن مجموعة من العمليات المتكاملة تبدأ في البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى اتفاقها مع احتياجات المؤسسات وتناسبها مع متطلباتها، ثم محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين، وتقديم الحوافز لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم، من أجل تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المؤسسات ومستوياتها المختلفة ونقلها إلى الخارج من خلال نشرها بين المستفيدين وتكوين قاعدة معرفية عريضة تمثل المستوى التقني والإداري المتطور الذي تتمتع به المؤسسات.

ويلاحظ أنّ مراحل تطبيق إدارة المعرفة تهتم بترتيب المعرفة باستمرار وتحديثها في مختلف مستويات الكوادر البشرية، مما يجعل المؤسسة في نشاط دائم حيوي، وهذا من شأنه إنجاز الخطط بكفاءة ودقة، بالتوازي نحو تجويد الأداء في مختلف المجالات.

إدارة المعرفة في التعليم الجامعي

لقد أصبحت المعرفة منطلقاً عالمياً للرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، وتعد الجامعات على مر الأجيال الأساس والمحرك لمجتمعات المعرفة، وقد اعتمد تطوير الموارد البشرية في الدول التي تنشد التقدم والازدهار الاقتصادي على التنسيق الوثيق بين التعليم النظامي والتدريب في مواقع العمل، ويرتبط مجتمع المعرفة بالتعليم الجامعي إذ أنّه لا يمكن تشكيل مجتمع معرفة بدون وجود قاعدة وشريحة عريضة من أفراد المجتمع تكون واعية ومتعلمة ومستنيرة وقادرة على الإبداع والابتكار، وهذا يمثل تحدياً لنظم التعليم في مختلف المجتمعات، ويلقي عليها مسؤولية سرعة تطوير نفسها، بحيث تصبح مجتمعات منتجة للمعرفة، وتعد الجامعات أهم المؤسسات التي تقوم على إنتاج المعرفة والاستثمار وهي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني إدارة المعرفة، حيث أن نجاح مؤسسات التعليم العالي يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها البشرية في أنشطة تحصل منها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها (غبور، 2012).

ويمكن الإشارة إلى أنّ الجامعات هي المؤسسات الأكثر حاجة لإدارة المعرفة؛ إذ أنها تعد مصدراً وطنياً لإنتاج المعرفة وتوظيفها، كما أنّ الجامعات تهتم كثيراً بتحديث المعرفة في كافة المجالات وبنائها التراكمي؛ لرفد التخصصات الجامعية بما هو حديث ومستجد في المناحي العلمية.

مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية

لا يزال مفهوم إدارة المعرفة من المداخل والنظريات الحديثة خاصة في المؤسسات التربوية، ولا يوجد تعريفاً متفقاً علية بن الباحثين لإدارة المعرفة في المؤسسات التربوية والجامعات؛ وذلك نظراً لحداثة النواحي التطبيقية وتعدد طرق وعمليات إدارة المعرفة بصفة عامة. فيعرّف العتيبي (2008) إدارة المعرفة في الجامعات والمؤسسات التعليمية بأنها العمليات النظامية التي تساعد

المؤسسات التربوية على توريد المعرفة وإيجادها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وإتاحتها لجميع أفراد المنظمة والمستفيدين من خارجها. أما أبو خضير (2009) فعرفتها بأنّها: جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد في مختلف المستوياتالإدارية والأقسام بالمؤسسة التعليمية على هيئة فرق وجماعات تقوم بينهم علقات متبادلة. ويورد الباحث تعريف لإدارة المعرفة في الجامعات بأنها: التطبيقات العملية لعمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن إنتاج واكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها في مختلف جوانب العمليةالإدارية والأكاديمية في الجامعة اعتماداً على تطبيقات أعضاء هيئة التدريس وخبراتهم على كافة المستويات بمساعدة التكنولوجيا المتقدمة لتزويد التعليم الجامعي الميزة التنافسية والكفاءة الإنتاجية العالية في مجتمع المعرفة.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في التعليم الجامعي

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة فإنّ عملية تطبيق المعرفة في قطاع التعليم الجامعي هو بنفس الأهمية عند تطبيقه في مجال مؤسسات الأعمال الخدمية أو الإنتاجية، فإذا ما تم تطبيقها بفعالية فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى إمكانات أفضل في عملية صنع قرار، إضافة إلى تقليص الوقت اللازم لدورة تطوير المنتج (مثال ذلك تقليص الزمن اللازم لتطوير المناهج والبحوث)، وكذلك تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية وتقليص التكاليف وأشار (Kidwell, et al., 2000)، إلى أنّ تطبيق إدارة المعرفة في أي كلية أو جامعة يسهم في عملية ابتكار المعرفة وتسهيل عملية نشرها وتداولها ومن تم إنشاء الكليات والجامعات مما يؤكد تبنيها لا دارة المعرفة على اعتبارها انها مدخل لتحسين وتطوير أهداف الجامعات. وأشار (Luan, 2001)، إلى ان تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة

تربوية يسهل العمل الإداري والتربوي، حيث يوفر لهم المعلومات الكافية عن المناهج، والطلاب، وربط ذلك مع قواعد العمل الإداري.

يُضاف إلى ذلك التحرر من نمط التعلم السطحي المبسط، والتحرر من سياقية التعلم الجامعي وتنويع مصادر المعرفة المتاحة أمام المتعلمين، وتفعيل استخدام المراجع والكتب والمجلات العلمية وقواعد البيانات في الدراسة والتدريس. وعليه فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة وموارد بشرية. فالهياكل التنظيمية تعمل مع عمليات إدارة المعرفة على توجيه المنظمة والعاملين بها، ذلك أنه يحدد مقدار الرقابة الداخلية، وتنظيم العمل، والأداء وشكل الاتصالات وتدفق البيانات والمعلومات داخل المؤسسة (عبد الحميد، 2010).

وتعد الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة أكثر ملائمة لإدارة عمليات المعرفة لأنها تتسم بدرجة عالية من اللامركزية لأنها تتميز بأنها تسير وفقاً للعمليات (Processes) وليس الوظائف (Functions)، مما يذكي روح التعاون وعمل الفريق الواحد داخل المؤسسات، وكذا التكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. (Sakalas, 2007).

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل وتبعاً للوظائف، حيث يكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمؤسسة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المؤسسة، إذ تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة (Liebowitz, 1999).

وهناك هياكل أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى مالا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المؤسسات الأفقية إلى ما لا نهاية (Infinitely Flat) بقلة عدد

المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المؤسسة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية؛ وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات،

ويرى الباحث أن هيكلاً تنظيمياً جامعياً يتمتع بالمرونة في مستوياته، سوف يسمح بإدارة أفضل للمعرفة، فإذا ما فُتحت قنوات الاتصال بين طبقات الهيكلية التنظيمية، فذلك سيحفز الأفراد على إطلاق قدراتهم المعرفية، وتكوين معرفة متنوعة.

أما الثقافة التنظيمية والتي تعرف على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الأخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين (McDermott & O'Dell, 2005). كما تعرف أيضًا مجموعة من المعاني والقيم التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، والتي تستند إلى افتراضات أساسية في المنظمة، يتم تجسيدها عن طريق السلوك والرموز والبنى التنظيمية (الرشيد، 2004). ويعرّف السكارنة (2009) الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشارك بها أعضاء المؤسسة.

وتمثل الثقافة التنظيمية الصحيحة بعداً هاماً لغرس قيم مجتمع المعرفة داخل المؤسسة، لما تمثله من إتاحة حرية تداول المعلومات داخل المؤسسة. هذه الثقافة التنظيمية يجب أن تتغلب على ما يسمى بعمليات تسيس المعلومات (Information Politics) أي إيجاد طرق لحجب معلومات ما وإتاحة أخرى (الكبيسي، 2005).

إن الاهتمام بإدارة المعرفة يعني اهتماماً بالثقافة التنظيمية، فالمعرفة مرتبطة بما يحمله الأفراد من توجهات وقيم ومعتقدات تجاه مؤسستهم، وإدارة المعرفة تساعد في تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية والاستغلال الأمثل لها وتوفر الوقت والعمليات وتحفز وتعزز عملية المشاركة في المعرفة وبالتالي توجد بيئة تحتية تقنية تساعد على عملية الاتصال التكنولوجي والذي يسهم في تنفيذ عمليات إدارة المعرفة (De Brun, 2005)، كما يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل (McDermott & O'Dell, 2005)، وتشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وأن تقدر الإنجاز وتعترف به، وتقيّم مشاركة وتقاسم المعرفة، وتؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد (Rosenfeld & Wilson, 1999).

وتشتمل الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على عدة خصائص منها؛ فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة، دعم الإدارة العليا في جميع المستويات لإدارة المعرفة، ووجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة، وتشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة (Becerra, 2004)، لذلك ينبغي إيجاد نوع من الثقافة التنظيمية التي تقيم وتقدر بناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها، وتشجيع العاملين على المشاركة فيها من خلال توافر أنظمة حوافز تكافئ الناس جزئياً على أساس مساهماتهم المعرفية، وأن تعطي الإدارة العليا نموذجاً في السلوكيات المعرفية، وأن يتم تقييم القرارات وعملية صنع القرارات على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك، وتعليم وتدريب جميع العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة (Drucker, 2000).

وقد أشار الدخيل (2011) إلى أنّ الشيء المؤكد أنه لا يمكن للجامعات أن تكسر الطوق وتصبح محركاً فاعلاً للتنمية بمختلف جوانبها إلى إذا اتسمت خصائصها القدرة على الريادة،

وبالتالي الإسهام بشكل منتظم ومتواصل في دفع التنمية، وأول هذه الخصائص هي الاستقلالية، وهذه لا تتحقق بالسهولة والانسيابية المطلوبة إلاّ لم تكن هناك مرونة إدارية في مختلف المستويات، فالبيروقراطية تخنق أي مبادرة وتقضي على الإبداع.

إنّ قناعة الجامعات وطواقمها وأفرادها بأهمية إدارة المعرفة وقيمتها، سوف يفتح الطريق أمام الجامعة للازدهار والتقدم وذلك لأنه هناك علاقة وثيقة وفعالة بين الثقافة التنظيمية في الجامعات أو أي مؤسسة وبين إدارة المعرفة لأنه كلما كانت القيم عالية المستوى كان هناك الاتصال الجيد والانفتاح على الآخرين وهذا مما تستفيد منه المؤسسة في الحصول على المعرفة وخاصة في نوعها الضمني، كما سيمنح العاملين الإيمان بالتطور المهني والتنمية الذاتية. أو ما يطلق عليه اليوم تمكين العاملين، وكلما كان مؤشر هذا الجانب مرتفعا كلما ساعد على خفض المشكلات والتحديات التي توجهها المؤسسات الأمر الذي يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد بما يتوافق مع مرونة إدارة المعرفة (عبدالوهاب، 2007).

ويتطلب العمل المعرفي توفر قيادة تنظيمية ذكية قادرة على تسهيل فعالية استخدام المعرفة في الأوقات المختلفة خاصة الحرجة منها من أجل المنافسة، وتلعب القيادة عنصراً مهماً في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعد قدوة للآخرين في التعلم المستمر، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدوة أيضًا فالقائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح مؤسسة بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل، ويقع علي عاتق القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة، وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل (غبور، 2012). ويرى الكثير من علماء التربية أن هناك بعض النظريات التي تتحدث عن دور القيادة والقائد وملائمتها لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات، فنظرية سمات القيادة (Trait Theory)، ترى أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد (Behavioral

(Theories، فهـي أكثـر ملائمـة بينمـا النظريـات الظرفيـة متفقـة أكثـر مـع نمـط القيـادة المطلـوب لإدارة المعرفة (الصاوي، 2010).

وتعتمـد النظريـة الظرفيـة أو الموقفيـة (Situational Theory) علـى تفاعل الخـصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه لـه أهمية كبيرة فـي التـأثير علـى عمليـة القيـادة، لأنـه يؤثر علـى مدى قدرة القائد علـى إنجاز ما هو مطلوب منـه، ومن أهم هذه النظريات وأشـهرها نظريـة فيدلر: النظريـة الظرفيـة (Fiedler Contingency)، وهـي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينـة يجب توافرها في كل قائد (خالد، 2006).

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلـى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بـأنهم منـسقون(Coordinators) أو مُـسهّلون (Facilitators) أو مـدربون (Coaches)، ولـذلك فـإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤيـة للآخرين، وأن يكـون قـدوة لهـم، وأن تكـون لديـه القـدرة علـى ربـط هـذه الرؤيـة فـي أكثـر مـن مـضمون وداخـل أكثـر مـن إطـار يهـم المنظمـة وتعمـل المنظمـة مـن خلالـه. وهنـاك صـفات أخـرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مـع الآخـرين فـي المؤسـسة وسـماع ردود أفعـالهم عـن رؤيتـه مـع قدرتـه علـي تقيـيم هـذه الرؤيـة وإعـادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر (عبد الوهاب، 2007).

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقـائق والبيانـات وليست استنتاجات شخصية ليس لهـا أسـاس موضـوعي. وإلـى جانب ذلك، فإنـه يتعين عليـه النظـر إلـى الأمـور المتعلقـة بالمؤسسة علـى أنهـا عمليات مرنـة ومتفاعلـة وليست أمـوراً

جامدة وثابتة (مرعى، 2005).

لذلك بادرت العديد من المؤسسات التي لديها رؤية استراتيجية إلى تضمين الهياكل التنظيمية الخاصة بها وظائف مثل "مدير المعرفة (Knowledge Manager)، ويقوم هذا الدور الجديد للمديرين على منظومة أساسية قوامها البحث بشتى الطرق في كيفية الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة (عبد الحميد، 2010). ويتمتع مدير المعرفة بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وأن تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المؤسسات، حيث يقوم مدير المعرفة نشر وتشجيع مشاركة، والتعليم المستمر، وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج على البيئة الأساس، ثم عملية الاتصال الفعال بين القيادات الإدارية، والعاملين، من جهة والاتصال بين موردي المعرفة، والمعلومات الخارجية، والداخلية، من جهة أخرى (Peter, 2008).

ومن الجدير ذكره أن شكل العلاقة بين القيادات الإدارية والعاملين بالمؤسسات المتعلمة يجب أن تقوم على الثقة. ذلك أن علاقة الثقة بين القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسات العامة تمثل عنصراً حاسماً لنجاح عملية التعلم وتحقق الدور التعليمي والتوجيهي .(Gardiner & Whiting, 1997)

وبناء على ما سبق فإن القيادة التي تتبناها الجامعات في إدارتها للمعرفة، لابد أن تشرك العاملين في القرارات التي يتم اتخاذها، وتأخذ بآرائهم واقتراحاتهم، مما يجعل أهداف الجامعة، وأهداف العاملين في إدارة المعرفة متماثلة.

ومن المتطلبات ذات الأهمية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات تكنولوجيا المعلومات، والتي توفر المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data

Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسات (خالد، 2006)، ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوافر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات (Tom & Trover, 2007).

إن مزج إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات هو أمر حتمي في ظل النمو المتصاعد للمعرفة، وغزارة الإنتاج المعرفي الحاصل بفعل التكنولوجيا، وأنّ أي جامعة لا تستطيع استثمار مصادرها التكنولوجية في إدارة المعرفة، لابد لها أن تندثر أو تتخلف عن ركب الحضارة.

وتعد إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة وقد اكتسبت أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه. فيعرّفها القحطاني (2008) بأنها "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المؤسسة، والتي تهدف إلى تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها ومجتمعها، ويتم ذلك من خلال مجموعة من أنشطة وبرامج خاصة بتحليل وظائف المؤسسة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال". لذا يجب على المؤسسة أن توفر الموارد اللازمة للعاملين بها من أجل جمع البيانات والمعلومات عن البيئة المحيطة ودراستها وتحليلها ومن ثم توليد المعرفة المتراكمة سواء من داخل المؤسسة أومن خارجها، من اجل الحصول على الدعم لمفهوم إدارة المعرفة بإجراء مجموعة من التدخلات مما يسهل تطبيقها (Chivu, 2009).

ويوجد العديد من الآليات التي يمكن أن تستخدم في توليد ونقل وتوظيف المعرفة بين الموارد البشرية المتاحة للمنظمة منها: التدريب، وعمل مراكز التميز (Excellence Centers)،

والتكليف بمهام مؤقتة (Temporary Duty Assignment)، والرعاية المهنية (عبد الحميد، 2010).

فممارسة الموارد البشرية تركز على مدى الاستعداد والمساندة للتعلم الفردي، وتهتم نظم التقييم والإثابة بقياس الأداء على المدى الطويل والحث على اكتساب وتنمية مهارات ومعرفة جديدة (البيلاوي، 2007) إن المؤسسات عند تطبيقها لإدارة المعرفة تساعد على التعامل الفعال مع الموارد البشرية فتتشكل حسب المعطيات في هذه المؤسسات وبالتالي تخرج عن النمطية من أجل الحفاظ على الكفاءة التنظيمية من خلال التعلم الجيد والتدريب الفعال.

ولذا وجب البحث عن المعرفة الداخلية والخارجية بغرض التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية، والموارد والمعوقات الداخلية، والكشف عن المعرفة (عيد، 2001). والسعي نحو تحويل المعرفة الضمنية التي تتمثل في الأفراد إلى معرفة صريحة، وواضحة ما يساعد على امتلاكها وإدارتها من قبل الآخرين، والمؤسسات، حتى لا تحدث صعوبات مستقبلا، بسبب طبيعة التنافس، وسوق المعرفة (العلواني، 2003).

إن الجامعات مهما تمتعت بمكونات إدارة المعرفة دون الاهتمام بالكوادر البشرية، فلن تُفلح لأن رأس المال المعرفي لأي جامعة هو الطلبة والمعلمين والفرق الإدارية، والتي تعد أيضًا قيمة مضافة لأي مؤسسة أو منظمة. وفي حال لم تُستنهض طاقاتهم المعرفية فإن ذلك سيبقي الجامعة في حالة ركود ولن تستطيع تقديم أي إنتاج معرفي أو إنجاز علمي.

مبررات التحول لإدارة المعرفة في الإدارة الجامعية

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجًا لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المؤسسات، وذلك انطلاقًا من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع؛ وما تكتنفه من مقومات وبنية

تحتيـة صـالحة لتنفيـذ إدارة المعرفـة فـي الجامعـة (أبـو خـضير، 2009)؛ وذلـك لأن الجامعـات أصـبحت خـلال النـصف الثـاني مـن القـرن العـشرين مؤسـسات اقتـصادية –اجتماعيـة نتيجـة التكيـف الهيكلـي مـع التحـولات البيئـة والدوليـة وبـذلك تجـاوزت تقـديم الخـدمات التعليميـة بفضل تحولهـا إلـى مؤسسات متكاملة من حيث التخصصات والفروع المختلفة من المعرفة ومن حيث مستويات المعرفة وتـداخلها ولـم يعـد التخـصص الفرعـي هـو الأصـل فـي التطـوير والابتكـار بـل تحـول الاهتمـام إلـى التخصصات الثنائية المتعددة (قوي، 2009).

ويـشير الملكـاوي (2007) إلـى أن إدارة المعرفـة بإمكانهـا أن تطلـع بـدور كبيـر فـي مؤسـسات التعليم العالي يوازي في أهميته الدور الذي تلعبه في المؤسسات الأخرى، وربما يفوقه فهي بإمكانها الإسـهام فـي اتخـاذ قـرارات أكثـر سـلامة فـي جميـع المجـالات كمـا أن بإمكانهـا أن تـؤدي إلـى قـدرات أفضل في مجالات البحث والتطوير والخدمات التطويرية والأكاديمية.

أمـا عبـد الغفـور (2008) فقـد أشـار إلـى دواعـي ومبـررات تطبيـق إدارة المعرفـة فـي المواقـف التعليميـة الجامعيـة، وهـي اضـطرار الجامعـات إلـى إجـراء تعـديلات علـى أدوارهـا ووظائفهـا وتحويـل طـرق إنتاجهـا للمعرفـة وتخـزين المعرفـة وتوزيعهـا وذلـك نتيجـة عوامـل عديـدة كعولمـة وتعـاظم دور المعرفة ونجاح إدارة المعرفة في التأثير إيجابياً على المؤسسات التي طبقت فيها.

إن تحول أي جامعة نحو إدارة المعرفة أصبح فطرياً، وذلك استجابة للمتغيرات التكنولوجية والاقتـصادية والثقافيـة والتنمويـة التـي تمـر بهـا أي دولـة، وكثـرة الطلـب علـى التعلـيم العـالي، وحاجـة سوق العمل إلى مهرة في مختلف التخصصات والوظائف.

مقومات ومجالات إدارة المعرفة في التعليم الجامعي

تستطيع مؤسسات التعليم العالي أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها بصفة عامة وزيادة قدرتها على التكيف بسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها محليا وعالميا وأي كان المدخل الذي تستخدمه تلك المؤسسات من اجل توظيف إدارة المعرفة فإنه من المهم إدراك أنّ القيام بذلك لا يمس فقط جزء من المنظمة وإنما يمس كافة أجزاء المنظمة لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة ككل (حنونة والعوضي، 2011).

ولكي تعمل إدارة المعرفة بشكل فعال في منظومة التعليم الجامعي فإنها تحتاج إلى مجموعة من المقومات الأساسية تتمثل في ثقافة الأفراد العاملين في المنظمة بجميع مستوياتهم، ووجود وحدة متخصصة لإدارة المعرفة، والتقنية بمختلف أنواعها كوسيلة لتوليد وخزن ونشر المعرفة، ومرونة الهيكل التنظيمي، وتكامل إستراتيجية المعرفة مع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

ويرى النعمي (2007) أنّ مجالات استخدام إدارة المعرفة تتحدد في إدخال معرفة قيّمة إلى المنظمة من مصادر خارجية مختلفة، واستخدام المعرفة التي تم إدخالها في عمليات اتخاذ القرارات، وتوظيف المعرفة في العمليات التنظيمية والمنتجات والخدمات، ووضع وخزن المعرفة في شكل ملفات أو كقاعدة بيانات أو على شكل برمجيات تقنية، والاستفادة من الثقافة السائدة والبواعث لدى الأفراد لخدمة المعرفة، ونقل ونشر المعرفة الحالية في المنظمة إلى كافة الأقسام التنظيمية.

أما مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، فتذكر أبو خضير (2009) أنّ مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لا يقتصر على مجال محدد من المجالات، وإنما توظف في كافة المهام والأنشطة والعمليات التي تتم في الجامعة. وقد حدّد (Kidwell et at., 2000) المشار إليه في حنونة والعوضي (2011) خمسة مجالات لتطبيق

إدارة المعرفة في الجامعات تتمثل في البحث العلمي، وتطوير المناهج والبرامج التعليمية، والخدمات والأنشطة الطلابية وخدمات الخريجين، والخدمات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي.

بناء على ما سبق نجد أنّ تطبيق إدارة المعرفة في التعليم الجامعي لا يقتصر بدوره على مجال محدد من المجالات ولكنه يمتد ليشمل كافة الأنشطة والفعاليات التي تتم في الجامعة بحيث يشمل وظائف الجامعة الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، ويشمل أيضًا المناهج والإرشاد الأكاديمي وأعمال القبول والتسجيل والخدمات الطلابية وأعضاء هيئة التدريس والتقويم الجامعي المؤسسي والمكتبات ونظم الاتصال والتكنولوجيا والقياس وغيرها.

أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

تبرز أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات كونها دائماً على علم تام بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية، كما أنّ إدارة المعرفة مهمة جداً بالنسبة للجامعات حتى يتمكن المدرسون والأساتذة من تبادل آراءهم ومعارفهم مع الآخرين، إضافة إلى الحاجة المتنامية للمعرفة المتمركزة حول الطالب والتعلم الإجرائي، والانتقال من نظم المعرفة المغلقة إلى النظم المفتوحة، والتطوير المتزايد في التعلم المرتبط بالعمل، وإدراك العمل والخبرات العملية كمصادر أساسية للتعلم، ونمو مفهوم التعلم المستمر للجميع، والتفجر المعرفي وثورة الاتصال والتكنولوجيا المتمركزة حول الكمبيوتر القادرة على إحداث ثورة في ممارسات التدريس والتعلم (البيلاوي وحسين، 2007).

أهداف تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

تتمثل أهداف تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات في تبسيط المعرفة والوصول إليها، وتبسيط العمليات داخل الجامعة، وتوفير الوقت والجهد والموارد البشرية والمادية، ودعم الإبداع والابتكار، والتحول لاقتصاد المعرفة وتشجيع الطلاب للإنتاج الفكري، وتحقيق ميزة التنافسية للجامعة وطلابها في سوق العمل (الصاوي، 2010).

خطوات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي

قام كل من كيم ولي وبارك (Kim, Lee & Park, 2006) بتقديم إطار عمل شامل لتطبيق نظام إدارة المعرفة، ابتداء من وضع الأهداف الاستراتيجية وانتهاء بالمهام والأعمال التنفيذية، وقد تضمن هذا الإطار المراحل الأساسية والفرعية والخطوات التنفيذية لكل مرحلة، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحثون، بمراجعة وفحص وتحليل أحد عشر نموذجًا لتطبيق إدارة المعرفة، وخلصوا إلى تطوير إطار عمل شامل لتطبيق نظام إدارة المعرفة، ومن ثم قاموا بتطبيقه في عمليات مركز الأبحاث والتطوير في إدارة الهندسة الصناعية بجامعة سول في كوريا. ويوضح الجدول (1) تلك المراحل.

جدول (1)

مراحل تطبيق الإدار المعرفية في مؤسسات التعليم الجامعي

المراحل الأساسية	المراحل الفرعية	الخطوات التنفيذية
الاستراتيجية Strategy	– توضيح استراتيجية المنظمة. – تحديد استراتيجية إدارة المعرفة.	• فهم رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، والحصول على دعم الإدارة العليا واقتناعها بتطبيق إدارة المعرفة. تحليل العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإدارة المعرفة وتحديد الأولويات الاستراتيجية لإدارة المعرفة تحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة.
الهيكلة Structure	• التنظيم للموارد البشرية (فريق إدارة المعرفة). • التنظيم للمعرفة.	• تقليص التغييرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن. • تحديد الأفراد المسئولين (فريق إدارة المعرفة). • تقييم وإعادة تنقية المعرفة. * تحليل وتحديد مواقع المعرفة.
الثقافة Culture	• نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة. • خلق ثقافة إدارة المعرفة.	• إشراك جميع العاملين.
العمليات Process	• تحليل العمليات. • تحديد أنشطة إدارة المعرفة.	• توزيع عبء العمل بشكل متوازن بين الفرق والأفراد. • تبني طريقة التطبيق من أسفل لأعلى. • تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات. • ربط الأنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن.
النظام System (KMS)	• تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة. • تخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة. • التنفيذ الفعلي لنظام إدارة المعرفة.	• بناء الأنشطة وفقًا لنظام إدارة المعرفة. • دعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة.
التعديل Adjustment	• فحص نظام إدارة المعرفة. • تقييم نظام إدارة المعرفة. • تعديل وتهذيب النظام.	• رصد الاستخدام المادي، ومعرفة المستخدمين. • بناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة.

تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات

ذكر البيلاوي وحسين (2007) مجموعة من المشكلات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وهي عدم توفر الوقت لدى الأفراد العاملين في الجامعات لتطبيق إدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية السلبية السائدة داخل المؤسسات التعليمية، ونقص الفهم والوعي لدى الأفراد في الجامعات بفوائد إدارة المعرفة، وعدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة، ونقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة، ونقص الدعم والتموين لتطبيق إدارة المعرفة، ونقص البواعث والحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة، وعدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.

وذكرت غبور (2012) أنّ هناك معوقات تعيق تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في ضعف قيام أعضاء الهيكل التنظيمي للجامعة بأدوارهم، والفصل بين المعرفة وتطبيقاتها، واعتماد الجامعة على القواعد التعريفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، واستخدام الاتصال التكنولوجي بدلا من التفاعل بين البشر، وعدم إدراك دور المعرفة وإدارتها لدى العاملين، وعدم تخصيص الموارد البشرية والمالية الكافية لتسيير عمليات إدارة المعرفة، وعدم وضوح مفهوم المعرفة وأهميتها، وعمل منفذي نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا.

وأشار ماكدرموت ودول (McDermott & O"Doell", 2005) إلى أربعة تحديات تواجه بناء مجتمعات المعرفة، وهي التحدي التقني المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا، والتحدي الاجتماعي والمتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك في المعرفة، وتحدي الإدارة التمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة، والتحدي الشخصي المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

أما كرانفلد وتايلر (Cranfield & Taylor, 2008) فقد ذكرا أن هناك صعوبة تواجه إدارة المعرفة عندما يتم تطبيقها في مبادرات إدارة المعرفة في الجامعات من دون أن يشارك فيها القيادة الجامعية، ويلاحظ أن الجامعات الجديدة تميل إلى تطبيق المركزية على غرار ومؤسسات القطاع الخاص الأمر الذي يجعلها البيئة المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة.

ويشير حمدان (2012) إلى أن التعليم الجامعي يواجه الكثير من المعوقات التي قد تحد من قدرته على تحقيق إدارة فاعلة في المعرفة وتعد مؤشرا في الوقت ذاته على ضعف ممارسته لها ومن ذلك ضعف البنية التحتية والإدارية والقيادية للجامعات.

ويرى الباحث أن هذه التحديات قد شملت طبيعة عمليات إدارة المعرفة، وهو الجانب التطبيقي والعملي فيها من جهة، وتناولت الجانب البشري الإنساني، وهو أهم موجود في المؤسسات من جهة أخرى، ويعد الإيمان بهذا المدخل أمراً ضرورياً لنجاحه، كما أنه يتضمن الجانب الإبداعي وأهمية الإبداع في العمل المؤسسي، ويُلاحظ أنه شمل مفاهيم تخص إدارة المعرفة مثل الإستراتيجية، والبيروقراطية، والهيكل التنظيمي، وهذه المفاهيم جميعاً تشكل بنسبة عالية ماهية إدارة المعرفة.

فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي

يرى كيدويل وجونسون (Kidwell & Johnson, 2000)، أنّ هناك تصنيف للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي هي: الفوائد المتحققة لنشاط البحث العلمي، حيث يحقق مجال البحث العلمي فوائد منها زيادة المنافسة، والاستجابة للمنح البحثية، وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية، وتوفير الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر لمعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن.

أما الفوائد المتحققة لنشاط تطوير المناهج والبرامج، تتمثل في تدعيم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، وتحسين وسهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص. وتتمثل الفوائد المتحققة للخدمات الطلابية وخدمات الخريجين في تحسين مستوى الخدمات المكتبية، والمعلومات التي تقدمها نظم المعرفة عبر الخدمات التقنية، وتحسين كفاءة جهود المقومين للعملية التعليمية لخدمة الجامعة داخليا وخارجيا.

وفي مجال التخطيط الاستراتيجي، فإن إدارة المعرفة تعمل على تحسين القدرة على دعم الاتجاه نحو اللامركزية، وتحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للتقليل من الجهود الزائدة، وتخفيف عبء توصيل المعلومات والتقارير التي ترفع إلى جهات عديدة، وتعزيز القدرة على وضع خطة إستراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل، وتبادل المعرفة المجمعة من مصادر متعددة داخليا وخارجيا مما يساعد الجامعة في التحول إلى منظمة متعلمة.

ويقدم الصاوي (2010) فوائد لإدارة المعرفة من الناحيةالإدارية (الإدارة الجامعية)، إذ أنها تساعد القيادة الجامعية في توحيد الجهود، وطريقة انجاز العمل بكفاءة وفعالية عالية، مما تحد، من الازدواجية بتوفير قاعدة معلومات موحدة وبطريقة مركزية، يستطيع آي موظف مخول له الوصول إلى البيانات، وكذلك عقلانية القرارات الإدارية، هذا بالإضافة إلى تحسين السياسات المتعلقة بالشراء، والميزانية، والمبادئ التوجيهية للعمل، مما يؤدي إلى تطويره.

واقع إدارة المعرفة في الجامعات السعودية

إن الدراسات الاستقصائية حول واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات بالمملكة العربية السعودية تحمل الكثير من المؤشرات والدلائل التي تشير أن هناك تحول في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وهي محاولات جادة أخذت حيزاً من التنفيذ الفعلي والتطبيقات العملية من خلال برامج وعمليات دعمت من جانب الجامعات. ففي دراسة أجراها العتيبي (2008) والتي

هدفت دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المؤسسات التربوية متمثلة في جامعة أم القرى توصلت الدراسة إلى أن الجامعة تعطي الأولوية لإدارة المعرفة إلا أن ليس هناك استراتيجيه واضحة لإدارة المعرفة، ولكن يوجد الكثير من المؤشرات والتي اعتبرها نواه للتحول نحو تطبيق إدارة المعرفة، وتفعيل العمليات الخاصة بإدارة المعرفة، وهو مؤشر يشجع على السير في هذا الاتجاه اذ قامت بتنفيذ العديد من البرامج الأكاديمية وتطوير الخطط، وإعادة النظر بالهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة، واستحداث إدارات كإدارة حفظ الوثائق والمحفوظات وإدارة تقنيات التعليم، كما قامت الجامعة وبحرص منها على تأهيل الموارد البشرية الذين هم يحملون وينقلون المعرفة، فأنشأت (9) مراكز للبحوث من اجل توليد المعرفة وتشاركها بين أعضاء هيئة التدريس والجامعات الداخلية والخارجية.

أما جامعة الملك عبد العزيز، فقد حرصت على القيام بحركة تحول شامل من أجل تهيئة الجامعة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وذلك بإتباع منهج استراتيجي يأخذ في عين الاعتبار كافة متغيرات البيئة الداخلية للجامعة من نقاط قوة وضعف، وكذلك البيئة الخارجية من نقاط إيجابية وسلبية من أجل تعزيز مكانه الجامعة في المجتمع لتحقيق مدخل إدارة المعرفة وتحقيق أهدافها فأنشأت وكالة للتطوير تتولى تطبيق أعمال الإدارة، والمبادرات الجادة، في مجال نشر ثقافة المعرفة. أما في ميدان تشارك المعرفة فقد قامت الجامعة باحتضان جهود الشراكة مع مؤسسات المجتمع لاكتساب، وتوليد المعرفة، وذلك عن طريق معهد البحوث والاستشارات مع مختلف مؤسسات المجتمع، وكما أحدثت (منظومة الأعمال والمعرفة) والتي تضم بيوت الخبرة، وحاضنة الأعمال، وحدائق المعرفة، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالبحث العلمي وذلك بإنشاء (3) مركز بحثية، وأنشأت إدارة الجامعة عملية الربط الالكتروني مع فروع الجامعة البعيدة باستخدام تقنية الأقمار الصناعية (الدمنهوري، 2007).

وطبقت جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية مدخل إدارة المعرفة من خلال عملياتها ونشرها في الجامعة، حيث قامت بإعداد برنامج للبحوث يسهل ويدعم إنتاج المعرفة ونشرها وتوليدها فأنشأت (9) مراكز لنشر الأبحاث لدعم الحصول على المعرفة، وتطبيق عملياتها، وتفعيل الشراكة المجتمعية عن طريق برامج للمشاركة في الأبحاث العالمية، وبعقد الاتفاقات مع الأقسام العلمية الشريكة في برنامج تحالف التميز الأكاديمي لتولي ترشيح عشرة أعضاء لهيئة التدريس في الجامعة من خلال استخدام معايير طبقتها على أعضاء هيئة التدريس بالتعاون مع الجامعات السعودية، والجامعات العالمية.

واهتمت جامعة الملك سعود بإدارة المعرفة من خلال الاشراف على (29) مشروعا من مشروعات إدارة المعرفة تلبي الاحتياجات الوطنية في هذا الميدان، تنوع ما بين استقطاب الخبراء، والباحثين، لنشر ثقافة البحث، كمشروع الملك عبدالله لتقنية النانو، وبرامج كراسي البحث، وبرنامج مجتمع المعرفة، وبرامج الخطط الوطنية، وتمشيا مع هذا المطلب الحيوي شرعت الجامعة في التحول إلى جامعة بحثية توازن بين العملية العلمية، والبحثية، تمثل ذلك بجملة من الانجازات التطويرية، والمبادرات مست البنى التحتية، والاستراتجيات ،وتطوير وإعادة هيكلة الأفرع التابعة لها (جمعة، 2012).

وتأسيساً على ما سبق يمكن الإشارة إلى وجود محاولات جادة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية، بعضها يسير بطريق بطيئة اعتبرت (نواة) لهذا المدخل، كما في جامعة أم القرى، أو طريقة عمل إداري ناجح في جامعة الملك عبد الله، أو إعادة هيكلة تناولت موجدات الجامعة، كما هو في جامعة الملك سعود، إلا أنه يلاحظ أن هناك بعض القصور في الهيكلة وتوصيف المهام في إدارات الجامعات إذ لا يوجد ما يسمى "إدارة المعرفة" وما هو موجود هي عمليات تطبق من أجل مواكبة تطورات العصر الذي سمي بعصر التفجر المعرفي،

وهذا ما أشار إليه العيسى (2011) من التعليم الجامعي وبالرغم من الدعم السخي من قبل الدولة في بناء الجامعات وطبقت برنامجا طموحا للابتعاث الخارجي، لكن هذه التطورات الايجابية لم تلامس حتى الآن سر التفوق فلم تتغير فلسفته ولم تتبدل سياسته ولم تتطور ممارساته.

ثانياً: الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة المعرفة وتحدياتها والمتغيرات المرتبطة بها، وقد تمّ عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى جون (John, 2002) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى إظهار أهمية دور إدارة المعرفة في التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي. تكونت عينة الدراسة من (400) من القادة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. أظهرت نتائج الدراسة أنه من الضروري تطوير تقنيات إدارة المعرفة، وقواعد المهارات والتصميم التنظيمي الذي يتعلق بالبيانات، ويعد ذلك مطلباً أساسياً لإدارة المعرفة الجيدة. وأن إدارة المعرفة تحتاج إلى قادة قادرين على الإبداع، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق بين القادة الذين يطبقون إدارة المعرفة، حيث وجد أن القادة الفاعلين الذين يستخدمون إدارة المعرفة كانت أساليبهما لإدارية تتميز بالعمل كفريق وتطوير الآخرين، والدافعية والثقة، والرؤية والمسؤولية، والتأثير والسياسة، واستخدام أساليب تصورية وتحليلية، وإعداد وتطوير قادة جدد في التعليم، وكذلك تطوير نظام التعليم والتعلم بشكل مستمر يعتمد على الاستخدام الذكي لإدارة المعرفة.

وقام كيلي (Keeley, 2004) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع التعليم العالي، وتم استخدام المنهج الوصفي الكمي، بالإضافة إلى استخدام اختبار، واستبانة من إعداد الباحث. تكونت عينة الدراسة من (450) خبير في البحث الجامعي. أظهرت نتائج الدراسة وجود

علاقة ارتباطيه مرتفعة بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال، وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة، واتضح أن مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي بدرجة متوسطة، وبينت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي التي وفرت بنيه تحتية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية.

وهدفت دراسة فانج (Fang, 2004) التي أُجريت في سنغافورة إلى اكتشاف بعض التحديات التي تواجه مدير المعرفة عند ممارسته لإدارة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (134) مديراً، وتم جمع البينات عن طريق تصور مراجعة أدبيات عديدة بغرض الفهم المعمق للعمليات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من خلال عقد المقارنات بين مجموعات مختلفة تعمل في مؤسسات لديها قاعدة بيانات لإدارة المعرفة والمدير، وأخرى ليست لديها بيانات، فوجد أن هناك اختلافا في التصورات لفهم أدوار واختصاصات مدير المعرفة، كما أن الأفراد في سنغافورة عموما لديهم فهم جيد لأدوار واختصاصات مدير المعرفة، ويتوقع أن يمتلك مدير المعرفة ستة خصائص هي الاتصال، والقيادة، وقدرة إدراكية، ومعرفة شخصية، ومهارات تقنية، وتفكير استراتيجي، والميزات الشخصية الأخرى، ولكي يكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة هناك أربعة أدوار رئيسة يجب أن يلعبها مدير المعرفة : أن يكون مسؤول عن البنية التحتية، والأنظمة المعدة لإدارة المعرفة، وأن يشارك في النشاطات الاستراتيجية، وأن يكون قادرا على تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة، وتسهيل عملية الاتصال، كما أوضحت أن اختلاف التصورات لاختصاصات مدير المعرفة تحث المؤسسات على تطوير مهارات مدير المعرفة حتى يستطيع تطبيق ممارستها في المؤسسة.

وقامت القثامي (2004) بدراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى تحديد دور مراكز البحوث بالجامعات السعودية في دعم إدارة المعرفة وآلياتها. تكونت عينة الدراسة من المديرين وأعضاء المجالس والباحثين في معاهد مراكز البحوث العلمية بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز

والبالغ عددهم (82). أظهرت الدراسة أنّ مراكز البحوث بالجامعات السعودية تمارس دورها في دعم عمليات المعرفة (التشخيص – التوليد – التنظيم– التطوير) أحيانا، وهو ما يمكن تفسيره بأنها تمارسه بدرجة متوسطة، كما أنها تمارس دورها في دعم آليات إدارة المعرفة أحيانا، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول آليات إدارة المعرفة ومعوقاتها في جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز تبعا للمتغيرات المستقلة التالية (الجامعة، والعمل الحالي، والخبرة في العمل، والدرجة العلمية)

وقامت أبو جزر (2005) بدراسة في الأردن هدفت إلى بناء مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية بناء على تعرف واقع إدارة المعرفة فيها. وتم جمع المعلومات من الجامعات الرسمية الأردنية التالية: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، جامعة البلقاء (المركز)، جامعة آل البيت، جامعة مؤتة، الجامعة الهاشمية، وجامعة الحسين. تكونت عينة الدراسة من (240) فردًا من عمداء الجامعات الرسمية ونوابهم ومساعدي العمداء ورؤساء الأقسام، وطبقت الباحثة استبانة كأداة للدراسة، واستخدمت المنهج المسحي التطويري. وقد أظهرت النتائج واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية حقق درجة مرتفعة كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق مهمة بين الجامعات في هذا الواقع ممثلاً بأبعاده التي قيست بالاستبانة المطورة إلا في حالات قليلة. وبناء على النتائج تم بناء المشروع باعتماد المنهجية العلمية في صياغة أهداف المشروع وتحديد محتواه وتهيئة كل مستلزمات نجاحه من حيث المواصفات والوقت والميزانية.

وهدفت دراسة سوبار وإبراهيم ومحمد ويحيى وعبدالله (Supar, Ibrahim, Mohammed., & Yahya, 2005) التي أُجريت في ماليزيا إلى معرفة العوامل المؤثرة في عملية التشارك بالمعرفة والتأكد إذا كان هناك تأثير لعملية المشاركة بالمعرفة

علـى الأداء المؤسـسي، وتحديـد العوامـل التـي تـؤثر علـى عمليـة المـشاركة بالمعرفـة تـشمل العوامـل الثقافيـة، العوامـل التكنولوجيـة، والعوامـل التنظيميـة، والعوامـل المتعلقـة بالاتـصالات وتـشمل الثقـة والتفاعـل، طبقـت الدراسـة فـي (3) جامعـات ماليزيـة. تكونـت عينـة الدراسـة مـن (2320) عـضوًا مـن أعـضاء هيئـة التـدريس، طبـق البـاحثون أداة (اسـتبانة) وبعـد تحليلهـا وتفسير النتـائج تـم التوصـل إلـى أن مـن أهـم العوامـل المـؤثرة فـي التـشارك فـي المعرفـة هـي الـدعم الإداري والـذي يعتبـر مـن أهـم العوامـل تـأثيراً، إضـافة لعامـل التكافـل، والخبـراء، وأن وجود البنية التحتية التكنولوجية عامل مؤثر وهام لعملية التشارك في المعرفة.

وأجرى منـدوزا (Mendoza, 2005) دراسـة فـي الولايـات المتحـدة الأمريكيـة هـدفت إلـى الكشف عـن متطلبـات تطبيـق إدارة المعرفـة فـي التربيـة ومعيقـات تطبيقهـا. تناولـت الدراسـة (48) قضية رئيسية تـم مراجعاتهـا فـي الأدبيـات لاكتـشاف الحلـول للعديـد مـن القضايا التربويـة، وكذلك اكتشاف القضايا الرئيسة التي يمكن أن تستخدم لبناء نموذج فعال لإدارة المعرفة وتطبيقها في البيئة التربويـة. أظهرت نتـائج الدراسـة قلـة وجود نمـاذج لإدارة المعرفـة التربويـة بـسبب قلـة تنـاول العلمـاء التربويين لإدارة المعرفة، وقلة معرفة النظم التربوية بين الباحثين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن تحديد النقص يؤدى إلى استنتاجات قد تضع أساسا يطور العمل على إيجاد نموذج لإدارة المعرفة التربويـة، وهـذا النمـوذج يعد تمهيداً لتطبيق إدارة المعرفـة يبنـى عليـة نمـاذج أخرى فـي بيئـة تربويـة مصغرة.

وقام مكارثي (Macarthy, 2006) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى معرفة إذا كانت عمليات إدارة المعرفة المطبقة في عمليات الصناعة ومجالاتها يمكن تطبيقها في مجالات التعليم العالي، وكانت عينة الدراسة مكونة من الموظفين والقادة الذين يترأسون تطبيق عمليات إدارة المعرفة فـي الجامعـات، واستخدمت الباحثـة منهج دراسـة الحالـة بالإضـافة إلـى الاستبانة والمقابلات

وتحليل المستندات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن أهنك إمكانية لتعزيز عملية التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات من خلال التطبيق العلمي لعمليات المعرفة. وقد أكدت الدراسة قصور في المجالات التي تحتاج للتشارك في المعرفة بين الإدارات والأقسام في الجامعة.

وهدفت دراسة موس وكوبسكي وهرس وجون (Moss, Kubacki, Hersh & Gunn, 2007) التي أُجريت في بريطانيا التعرف على أثر الثقافة القومية على عمليات إدارة المعرفة في الجامعات، حيث طبق نموذجين، الأول في بريطانيا، و يقوم على الثقافة التي تحترم الفردية، والثاني في استراليا وسلوفينيا، ويقوم على الاهتمام بالثقافة الجماعية، واستخدمت الدراسة أداتين الاستبانة والمقابلات الشخصية. تكونت عينة الدراسة من (15) أكاديمي من جامعة بريطانيا للمقابلة، اما الاستبانة فقد وزعت على (200) أكاديمي. أظهرت نتائج الدراسة أن ثلثي أفراد العينة الذين تمت مقابلتهم عبروا عن تعرضهم للعزلة بسبب عدم اهتمام الإدارة بمتابعة وتحفيز الأنشطة البحثية التي يجرونها، و بسبب نواحي مادية مشتركة، أو نوعية الهيكل التنظيمي الذي يقوم على الهرمية، وأن هناك أسباب أخرى تسبب عدم التواصل في المؤسسة التعليمية ترجع إلى الضعف في وسائل الاتصال، وبينت النتائج أن غالبية أفراد العينة يروا أن العوامل النفسية، وضعف الجوانب المادية سبب الطبيعة الشخصية للأفراد القائمة على العزلة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة في العمل ضمن فريق الإنتاج في مجال البحوث، وهذا يعني أن نوعية الثقافة السائدة لها تأثير فعال على عمليات إدارة المعرفة.

وأجرى العتيبي (2008) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة، ودورها في بناء العنصر البشري، وتحديد واقع عمليات إدارة المعرفة. تم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (294) عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، كما أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف، وأنه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة. كما أشارت النتائج إلى ضعف العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة، وأن دور الجامعات في بناء العنصر البشري في ظل إدارة المعرفة كان بدرجة ضعيفة، وضعف واقع عمليات تطبيق إدارة المعرفة.

وهدفت دراسة خليد (2008) التي أُجريت في الجزائر إلى تحديد وتقييم مدى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة (إنشاء المعرفة، حيازة المعرفة، فترة المعرفة، تدقيق وتخزين المعرفة، نشر وتطبيق المعرفة، تقاسم ومشاركة المعرفة، تشكيل مجتمعات ممارسة المعرفة، إستراتيجية إدارة المعرفة) على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة الجزائر، وتم تطوير استبانة لأغراض الدراسة كأداة لجمع البيانات الأولية، واستخدمت الباحثة عينة عشوائية مكونة من (108) مدرسا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في الكلية كان بدرجة متوسطة، و بينت أن مستوى ممارسة أغلبية نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة باستثناء نشاط تدقيق وتخزين المعرفة ونشاط تشكيل مجتمعات ممارسة المعرفة والتي كانت درجة ممارستهما ضعيفة، كما بيّنت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين مختلف أنشطة إدارة المعرفة داخل الكلية، وعدم وجود أي أثر للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة) على درجة ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في الكلية.

وقامت دروزة (2008) بدراسة في الأردن هدفت إلى توضيح نوع التأثير بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (300) موظف وموظفة في مراكز وزارة التربية والتعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت

الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة لعمليات تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزنها، وتوزيع المعرفة من جهة، ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

كما هدفت دراسة المحاميد (2008) التي أُجريت في الأردن إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات. تكونت عينة الدراسة من (328) عضو هيئة تدريس. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة. ووجود علاقة بين المراتب العلمية والسعي للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية، وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

وأجرى المطاعني (2008) دراسة في عُمان هدفت إلى فحص واقع إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان ومن ثم بناء أنموذج لهذه المؤسسات في كيفية إدارة المعرفة فيها، تكونت عينة الدراسة من (327)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة احتوت على (10) مجالات، وتمّ بناء الأنموذج بجمع الأدب النظري للتصميم المقترح لإدارة المعرفة ومحاولة الباحث تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة في جميع عمليات إدارة المعرفة التي كانت مجالات الدراسة، كما أنّ لا يوجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على مجالات الدراسة والأداة الكلية تعزى لمتغيري صفة المؤسسة ونوعها.

وهدفت دراسة الشمري (2009) التي أُجريت في المملكة العربية السعودية التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها في جامعات المملكة العربية السعودية والمعوقات التي تعترض

تطبيقها وتقديم نموذج مقترح لبناء إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية. استخدم الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات. تكونت عينة الدراسة من (138) عضوًا من (7) جامعات حكومية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها تصميم نموذج للاسترشاد في تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية وقدمت مجموعة من التحديات تعيق تطبيقها مثل عدم وجود تشريع خاص بإدارة المعرفة في الجامعات ولا يوجد فيها إدارة خاصة تتولى عملياتها وافتقارها إلى التخطيط الاستراتيجي وضعف الهيكل التنظيمي ومحدودية التأهيل المناسب لدى الأفراد العاملين وضعف المخصصات المالية في الجامعات، وشيوع النمط الإداري المركزي مما يعرقل تطبيق إدارة المعرفة، وضعف الوعي بمفهوم إدارة المعرفة لدى الأفراد العاملين في الجامعة.

وأجرى فريحات (2009) دراسة في الأردن هدفت إلى معرفة واقع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الكفايات التدريبية للمدربين في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات تربية إقليم شمال الأردن. تكونت عينة الدراسة من (243) مدربًا ومدربة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية كعينة للدراسة، وطور الباحث استبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها، أن درجة توافر تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر عمليات إدارة المعرفة تعزى للجنس في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات تربية إقليم شمال الأردن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في تحسين كفايات المدربين تعزى للجنس في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات تربية إقليم شمال الأردن، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر عمليات إدارة المعرفة ودرجة أهمية عمليات إدارة المعرفة كما يراها المدربون في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات تربية إقليم شمال الأردن.

وأجرت أبو النادي (2009) دراسة في الأردن هدفت إلى تقديم قواعد مقترحة لإدارة المعرفة

في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة واستنادًا إلى الأدب النظري، وتم استخدام استبانة مكونة من سبع مجالات كأداة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (593) فرداً، أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم ممارسة لأي قواعد لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، ووجود فروق دالة إحصائيًا لمتغيري الجامعة والخبرة، ولم تظهر فروقًا لمتغير المسمى الوظيفي، والموافقة على القواعد المقترحة بناءً على التحليل العاملي الذي أظهر معاملات التشبع لفقرات المقياس.

وقامت الكلباني (2009) بدراسة الإمارات العربية المتحدة هدفت إلى التعرف على إدارة المعرفة وتوظيفها في إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمارات العربية المتحدة وجامعة زايد، طبقت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (472) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها إن توظيف إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول توظيف إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة حسب متغيرات الكلية والرتبة الأكاديمية والمؤهل العلمي والجامعة التي تخرج منها العضو، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس حول توظيف إدارة المعرفة في الجودة الشاملة في جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة حسب متغير سنوات الخدمة في الجامعة. كما تبين أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة زايد لديهم اتجاهات أعلى من اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمارات العربية المتحدة.

وكشفت دراسة الجهني (2010) التي أُجريت في المملكة العربية السعودية عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود لطالبات الدراسات العليا ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وجمع البيانات عن طريق استبانة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من

(112) طالبةً. وتوصلت الدراسة إلى امتلاك جامعة الملك سعود رصيد معرفي كبير غير مستثمر إلاّ أنّ مستوى الإفادة من هذا الرصيد يعتبر بنسبة أقل، وتوفر مقومات إدارة المعرفة في الجامعة من خلال معرفة درجة توفر قواعد البيانات الرسمية وأن المكتبة المركزية في الجامعة تمتلك فهارس الكترونية قوية وواضحة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وإنّ أهم المعوقات التي تواجهها الطالبات لتطبيق إدارة المعرفة قصر المدة الزمنية المتاحة لإعداد البحث والمتطلبات، والعوامل التقنية والإدارية.

وهدفت دراسة عودة (2010) التي أُجريت في فلسطين الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات وسبل تدعيمها وتحديد عمليات المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية وقياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية. وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى البيانات اللازمة، وتم إعداد استبانة شملت على أربعة أبعاد، وتم استخدام المقابلات الشخصية كأداة ثانية للإجابة عن بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة. تكونت عينة الدراسة من (327) من العاملين الإداريين. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، ثم التشارك في المعرفة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزا لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق إدارة المعرفة يعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى دائماً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدين تنظيم وتوليد المعرفة تعزي لمتغير مكان العمل وكانت النتائج تشير إلى تفوق الجامعة الإسلامية.

وتناولت دراسة الغامدي (2010) التي أُجريت في المملكة العربية السعودية التعرف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، واستخدمت الباحثة في إعداد الجزء التطبيقي من دراستها المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (292) من الإداريات في قسم الطالبات بالجامعة ومن مختلف المستويات الإدارية، وقد كانت أداة الدراسة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لغالبية الموظفات، وعدم وجود اهتمام بتطوير أداء الموظفات من خلال التدريب أو التحفيز على التجديد والابتكار في أداء العمل.

وهدفت دراسة اليحيوي (2011) إلى معرفة مدى توافر العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (240) القيادات الجامعية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ومنهج تحليل السياسات. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدّت استبانة مكوّنة من (111) فقرة. كما تم تحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية في الجامعات التي تؤثر على إدارة المعرفة باستخدام تحليل السياسات باستقراء البحوث والدراسات التي أجريت في ذلك المجال. توصلت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية ترى أن العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة الإدارية تطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة، وأنّ عملية نظم اكتشاف المعرفة تطبق بدرجة متوسطة، وعملية تخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة تطبق في الجامعات السعودية بدرجة ضعيفة، وأشارت نتائج الدراسة أنّ إدارة المعرفة الإدارية تؤدي إلى فاعلية العمل الإداري بدرجة عالية. كما وُجدت علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية لمدى توافر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة والعمليات الأخرى.

وأجرى الزطمة (2011) دراسة في فلسطين هدفت إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها

بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم لجمع البيانات استبانة مكونة من ثلاثة محاور. تكونت عينة الدراسة من (279) فرداً كعينة عشوائية طبقية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر البيانات والمعلومات، جاء بدرجة متوسطة، وحققت المعرفة الضمنية، درجة مرتفعة، وحققت المعرفة الصريحة درجة متوسطة، وحققت البنية التحتية والتكنولوجية، درجة مرتفعة، أما مجال رأس المال البشري فحقق درجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وتميز الأداء، ووجود فروق حول دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، تعزى لمتغير مدة الخدمة.

وأفصحت دراسة العلول (2011) التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية مكونة من (196) أكاديميا، وطبقت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حققت وزناً نسبياً بلغ (52%). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية يعزى لمتغير مكان العمل.

وقام علاّمه وزماني ودافودي (Allameh, Zamani & Davoodi, 2011) بدراسة في إيران هدفت الكشف عن العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وأنماط الثقافة التنظيمية في جامعة

أصفهان الإيرانية، واعتمد الباحثون نموذج كاميرون وكوين (Cameron & Quinn) للثقافة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (109) عضو هيئة تدريس في جامعة أصفهان. أشارت النتائج إلى وجود علاقة مرتفعة جداً بين أبعاد إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

وهدفت دراسة المنصوري (2011) التي أُجريت في عُمان إلى تعرف درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. تكونت عينة الدراسة من (207) عضو هيئة تدريس، طبق الباحث استبانة مكونة من (25) مجالاً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس تعزى لأثر متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والجنسية، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الدلالة بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس تعزى لأثر متغيري سنوات الخبرة والكلية.

وفي دراسة جمعة (2012) التي أُجريت في المملكة العربية السعودية هدفت إلى إيضاح درجة تطبيق إدارة المعرفة وفرص تطويرها والتحديات التي تواجهها في مجالات القيادة، والثقافة التنظيمية، والتقويم، والبيئة التقنية ،في الجامعات الحكومية السعودية حيث اجريت الدراسة على ثلاث جامعات هي (جامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك سعود)، ومن ثم بناء تصور مقترح لتطوير إدارة المعرفة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة القصدية، البالغ عددهم (320) مشارك. أظهرت النتائج أن مجال تطبيق إدارة المعرفة بوجود رؤيا

معلنة لدى القيادة الجامعية تقود أفراد المجتمع الجامعي نحو إنتاج معرفة جديدة وأن استراتيجية الجامعة تركز على تمكين الجامعة من الاستعداد للمستقبل وتحقيق التوافق بين أهداف إدارة المعرفة مع الخطة الاستراتيجية وعدم وجود سياسات واضحة لضمان جودة المحتوى المعرفي وعدم وجود مؤشرات لقياس فعاليات مبادرات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية عينة الدراسة، كما أن الجامعات السعودية مهتمة بتوفير البنية التحتية الإلكترونية في الجامعات.

وهدفت دراسة القرشي (2012) إلى بيان أهمية المعرفة، ومفهوم إدارتها، وتوضيح تأثير استخدام التكنولوجيا في تفعيل إدارة المعرفة في جامعة ام القرى بمكة المكرمة، ورصد الواقع الحالي لتحديد درجة استجابة منسوبي الجامعات السعودية نحو استخدام التكنولوجيا في تفعيل إدارة المعرفة للوصول الي تصور مقترح لتطبيق ادارة المعرفة في الجامعات السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت إلى نتائج كان من أهمها يؤكد (97%) من أفراد مجتمع الدراسة على أهمية استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم التحول نحو مجتمع تكنولوجيا المعرفة وأنها تسهم في تطوير موجودات المعرفة لدى الجامعة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور نقل المعرفة وتنظيمها والخاص بمتغير الجامعة، لصالح جامعة أم القرى.

وفحصت دراسة جمال زاده (Jamalzadeh, 2012) التي أُجريت في إيران إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة آزاد الإسلامية في إيران. واعتمد الباحث نموذج بوكتيز ووليام لإدارة المعرفة (Bokoteiz and William)، الذي يتضمن إجراءات تطبيق مراحل إدارة المعرفة (تزويد المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتقييم المعرفة، وإنتاج المعرفة، وتأكيد المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (140) عضو هيئة التدريس. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد إدارة المعرفة (تزويد المعرفة،

وتطبيق المعرفة، وتقييم المعرفة، وتأكيد المعرفة)، والتعلّم التنظيمي.

وكشفت دراسة آل عثمان (2013) التي أُجريت المملكة العربية السعودية التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض والمعوقات التي تواجهها وسبل تطوير تطبيقها، أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة للتحقيق أهداف هذه الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (103) فرداً. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى إدراك العاملين بأهمية بإدارة المعرفة وأهميته جاءت بمستوى مرتفع في الجامعة وأن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة إلا أن هناك معوقات تعيق تطبيق إدارة المعرفة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، باختلاف متغير الجنس، أن هناك معوقات تتمثل في الإفراط في المركزية وعدم وجود وحدة مستقلة تعنى بإدارة المعرفة وضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة وندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة. أما أهم السبل أن تتبنى إدارة الجامعة مفهوم إدارة المعرفة والعمل على توفير التقنيات الحديثة والاستفادة من تجارب المؤسسات والجهات الأخرى المماثلة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة في بحثها لإدارة المعرفة، حيث تناول بعضها جانباً من جوانب إدارة المعرفة، والبعض الآخر بحث في علاقة إدارة المعرفة بمتغيرات إدارية أخرى ضمن مؤسسات التعليم العالي، فقدمت دراسة أبو جزر (2005)، والمطاعني (2008)، وأبو النادي (2009)، والشمري (2009)، وافتخار زاده ومحمدي (Eftekharzade & Mohammadi,

2011)، وييه وييه وتشين (Yeh, Yeh & Chen, 2012)، وجمعة (2012)، نماذج وتصورات لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

بينما بحثت دراسة دروزة (2008)، ومحاميد (2008)، وفريحات (2009)، والكلباني (2009)، واليحيوي (2011)، والزطمة (2011)، والعلول (2011)، وعلاّمه وزماني ودافودي (Allameh, Zamani & Davoodi, 2011)، والمدلل (2012)، وجمال زاده (Jamalzadeh, 2012)، ومحمد (2013) علاقة إدارة المعرفة بمتغيرات ذات علاقة بالتعلم العالي، والمؤسسات الحكومية، وهذا يعكس أهمية إدارة المعرفة في العمل الأكاديمي الجامعي.

واهتمت دراسة القثامي (2004)، والعتيبي (2007)، وخليد (2008)، والزايدي (2008)، والجهني (2010)، واللحياني (2010)، وعودة (2010)، والغامدي (2010)، وعودة (2010)، والمنصوري (2011)، وبتناريووميلوسان (Butnariu, Milosan, 2012)، وسونغسانقيوس Songsangyos ،(2012)، وآل عثمان (2013)، والقرشي، (2012)، في قياس إدارة المعرفة وتطبيقها في الجامعات، حيث استخدمت أغلب الدراسات أداة الاستبانة، تلتها أسئلة المقابلة، ثم دراسة الحالة في دراسة مكارثي (Makarthy, 2006).

وقد أفاد الباحث في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تعرف محاور الإطار النظري، وما يتضمنه من عناوين رئيسة وفرعية، وصياغة مجالات إدارة المعرفة وما يتعلق بها ضمن السياق الجامعي، بالإضافة إلى الإفادة في إعداد أداة الدراسة، وهي الاستبانة من حيث العمليات التي يجب تضمينها في قياس إدارة المعرفة وأهميتها، وأسئلة المقابلة من حيث الوقوف على التحديات، وأهم السبل المقترحة لمواجهى هذه التحديات.

وبمقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، فإن الدراسة تختلف عن هذه الدراسات في تبني منهجية مزدوجة كمية ونوعية؛ لأجل تعرف عمليات إدارة المعرفة، كمياً ورصد التحديات التي تواجه إدارة المعرفة وسبل مواجهتها كمياً.

كما أن الدراسة الحالية شملت (3) جامعات في دراسة واحدة، مما يضيف بعداً للمقارنة بين أهمية إدارة المعرفة وعملياتها وتحدياتها في أكثر من مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، ويقدم صورة أوضح عن إدارة المعرفة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية. لذا جاءت هذه الدراسة لتهتم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، والتحديات التي تواجهها، وخاصةً في الجامعات السعودية الناشئة، وسُبل مواجهتها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وأداتا الدراسة المستخدمتين، وطريقة تصميمهما، والخطوات اللازمة للتحقق من صدقهما وثباتهما، والمعالجات الإحصائية للكشف عن تحديات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية الناشئة، وسبل مواجهتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

منهج الدراسة

استخدم الباحث الأسلوب الوصفي المسحي، معتمداً على أداة الدراسة الاستبانة، والتي تكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة محاور، والمقابلات الشخصية التي تم إجرائها بعد النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات، وهي جامعة (تبوك، وطيبة، والجوف)، والبالغ عددهم (1026) عضو هيئة تدريس خلال الفصل الدراسي الأول، للعام الجامعي 2012/ 2013، وفقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالي (2013)، والجدول (2) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة، والكلية، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس.

جدول (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الجنس والجنسية والرتبة الأكاديمية والجامعة والكلية والجامعة التي تخرّج منها عضو هيئة التدريس

الجامعة	الجنسية	استاذ		استاذ مشارك		استاذ مساعد		المجموع
		ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	
تبوك	سعودي	7	0	9	1	28	27	72
	غير سعودي	32	8	38	10	191	115	394
طيبة	سعودي	31	17	8	3	52	22	133
	غير سعودي	36	6	19	5	41	14	121
الجوف	سعودي	1	0	6	0	17	11	35
	غير سعودي	12	0	40	2	171	46	271
المجموع		**119**	**31**	**120**	**21**	**500**	**235**	**1026**
		150		**141**		**735**		

عينة الدراسة

تمّ اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وفق تقنية. وتكونت عينة الدراسة من (285) عضو هيئة تدريس من جامعة (تبوك والجوف وطيبة)، بما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة التي تمت مقابلتها، فقد بلغت (30) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم من جامعة تبوك والجوف وطيبة، ومن ضمن أفراد عينة الدراسة. والجدول (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة.

جدول (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والجنسية والرتبة الأكاديمية والجامعة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	164	42.5
	أنثى	121	57.5
الجنسية	سعودي	80	28.1
	غير سعودي	205	71.9
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	41	14.3
	أستاذ مشارك	68	23.9
	أستاذ مساعد	176	61.8
الجامعة	تبوك	101	35.4
	الجوف	113	39.7
	طيبة	71	24.9
الكلية	علمية	181	63.5
	غير علمية	104	36.5
الجامعة التي تخرجت منها	عربية	245	86.0
	غير عربية	40	14.0
المجموع		**285**	**100.0**

أداتا الدراسة

للكشف عن تطبيق إدارة المعرفة، وتحدياتها وسُبل مواجهتها في جامعات المملكة العربية السعودية الناشئة، تم استخدام الاستبانة والمقابلة، وفيما يلي توضيح لكل أداة من أداتي الدراسة.

أولاً: الاستبانة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة للكشف عن تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك بالاعتماد على الأدب النظري ذو العلاقة، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، كدراسة العتيبي (2008)، وخليد (2008)، وعودة (2010)، وأبو جزر (2005)، والمنصوري (2011)، آل عثمان (2013)، والكلباني (2009)، والزطمة (2011).

وتأسيساً على ما سبق، فقد تم صياغة فقرات الاستبانة في صورتها الأولية، ملحق (1)، التي تكونت من قسمين؛ اشتمل القسم الأول على المتغيرات المستقلة للدراسة، وهي (الجنس، الجنسية، الرتبة الأكاديمية، الجامعة، الكلية، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس)، أما القسم الثاني فتكوّن من (62) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي:

أ – محور تنظيم المعرفة: الفقرات من (1–10).

ب – محور توليد المعرفة: الفقرات من (11–22).

جـ – محور التشارك في المعرفة: الفقرات من (23– 34).

د– محور تطبيق المعرفة: الفقرات من (35– 52).

هـ – محور تقييم المعرفة: الفقرات من (53– 62).

صدق أداة الدراسة

لأغراض التحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والبالغ عددهم (23) محكماً في جامعات اليرموك، والزقازيق، والكويت، والأزهر، وتبوك، والجوف، والإمام محمد بن سعود،، وإدارة التعليم في تبوك، والملحق (2) يبين ذلك، وقد طلب إليهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صياغة الفقرات، ومدى سلامتها اللغوية، وانتماء الفقرة للمحور الذي أُدرجت فيه، وأية ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة، وقد اعتمد الباحث ما نسبته (80%) لقبول الفقرة، أو رفضها. وبناءً على آراء المحكمين، فقد تم حذف متغير المنصب الذي تعمل فيه بالجامعة، وأصبحت متغيرات الجزء الأول للاستبانة هي الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة، والكلية، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، كما تم حذف (22) فقرة، بالإضافة إلى حذف مجال تطبيق المعرفة، وبالتالي أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من قسمين، القسم الأول يشمل الخصائص

الديموغرافية، أما القسم الثاني فيتكون من (40) فقرة موزعة على أربعة محاور، والملحق (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية بعد التحكيم.

ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة، تم حساب قيم معاملات ثبات (الاتساق الداخلي) من خلال معادلة كرونباخ ألفا، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية (Pilot Sample)، مكونة من (30) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينة الدراسة، بهدف استخراج معامل الاتساق الداخلي، حيث تراوحت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمجالات ما بين (0.83– 0.88)، والأداة ككل (0.89)، كما تم استخراج قيم معاملات ثبات (الاستقرار)، باستخدام معامل ارتباط بيرسون للمجالات، والأداة ككل عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار (Test- retest)، على نفس العينة بعد فاصل زمني مدته أسبوعان من التطبيق الأول، وتراوحت قيم معاملات الثبات (بيرسون) للمجالات بين (0.86– 0.92)، وبلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.93). والجدول (4) يبين قيم معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وقيم ثبات الإعادة (بيرسون).

جدول (4)

قيم معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة والأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	معامل ارتباط بيرسون (ثبات الاستقرار)
تنظيم المعرفة	9	0.83	0.90
توليد المعرفة	10	0.87	0.89
التشارك في المعرفة	12	0.88	0.92
تقييم المعرفة	9	0.85	0.91
الأداة ككل	**40**	**0.89**	**0.93**

ثانياً: المقابلة

لتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من أعضاء هيئة التدريس من ضمن أفراد عينة الدراسة، وهدفت المقابلة إلى تقصي التحديات التي تحد من تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الناشئة، وسُبل مواجهتها، وتمت صياغة أسئلة المقابلة بصورتها الأولية، كما هو مبين في الملحق (4)، وللتأكد من ملائمة نموذج أسئلة المقابلة، فقد تمّ عرضها على (5) محكمين من مختلف الجامعات والتخصصات والرتب، كما هو مبين في الملحق (5)، وقد رأوا ضرورة تركيز السؤال الاول على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الناشئة، والسؤال الثاني على سُبل مواجهة هذه التحديات، والملحق (6) يبين نموذج أسئلة المقابلة بصورته النهائية.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة، وتشمل:

- **الجنس:** وله فئتان (ذكر، أنثى)
- **الجنسية:** ولها فئتان (سعودية، غير سعودية)
- **الرتبة الأكاديمية:** ولها ثلاث مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- **الجامعة:** ولها ثلاثة فئات (تبوك، طيبة، الجوف).
- **الكلية:** ولها فئتان (علمية، إنسانية).
- **الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس (مصدر الدرجة العلمية):** ولها فئتان (عربية، غير عربية).

ثانياً: المتغيرات التابعة

- إدارة المعرفة وعمليات تطبيقها.
- تحديات تطبيق إدارة المعرفة.
- سُبل مواجهة التحديات.

إجراءات الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع الإجراءات التالية:

- تم الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة الحالية لأعداد أداتي الدراسة بصورتهما النهائية، بعد التحقق من دلالات صدقها وثباتها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، بالإضافة إلى صدق المحكمين والأخذ بآرائهم وملاحظتهم.
- الحصول على خطاب تسهيل مهمة من جامعة اليرموك، لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الدراسة، كما تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من قبل التعليم العالي، الممثل بالملحقية الثقافية السعودية في الأردن إلى جامعات المملكة العربية السعودية (تبوك، الجوف، طيبة) لتطبيق أداتي الدراسة، بالإضافة إلى الحصول على كتاب تسهيل مهمة من قبل الجامعات السعودية – عينة الدراسة – لتسهيل مهمة الباحث أثناء تطبيق الدراسة في الكليات الجامعية، والملحق (7) يبين كتب تسهيل المهمة.
- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة لغايات جمع البيانات، من خلال زيارة الجامعات، وبعد أن تم توضيح الإجابة على أداة الدراسة، وبيان جميع المعلومات المتعلقة بذلك، ثم التأكيد بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وقد وُزع (320) استبانة، واسترجع منها (289)، وأُستبعد أربع استبانات لنمطية الإجابة، وبقي (285) استبانة صالحة للتحليل، شكّلت العينة النهائية للدراسة.

- جمع أداتا الدراسة وتدقيقهما والتأكد من صلاحيتهما لأغراض التحليل الإحصائي، وتصنيفهما حسب متغيرات الدراسة، ومن ثم إدخالهما إلى ذاكرة الحاسوب، واستخدام برنامج (SPSS) للمعالجات الإحصائية بهدف استخراج النتائج.
- تم مقابلة (30) عضو هيئة تدريس، بعد أخذ الموافقة المبدئية بالحضور إلى مقر العمل في الجامعات، أو عن طريق الهاتف، وتعد هذه الزيارة الأولى، ثم بعد ذلك كانت المقابلة بعد تحديد الوقت المناسب، أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس (الإناث)، فقد تم ذلك عن طريق الهاتف، أو البريد الإلكتروني.
- قام الباحث بتفريغ إجابات أفراد العينة التي تم مقابلتها، وعرض عليهم الإجابات لأخذ موافقتهم على تضمينها، اما بعرضها شخصيا، او عن طريق البريد الالكتروني.
- تم تصنيف الإجابات التي تمت الموافقة عليها من قبل أفراد العينة حسب التكرارات، والنسب المئوية.
- مناقشة نتائج الدراسة، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى الخروج بالتوصيات في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

المعالجة الإحصائية

بعد تفريغ استجابات أفراد العينة تم ترميزها، وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة، ودرجة تطبيقها في جامعات المملكة العربية السعودية.

- للإجابة على السؤال الثاني تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين Independent t-test) ذات العلاقة بمتغيرات الجنس، والجنسية، والكلية، والجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- للإجابة على السؤالين الثالث والرابع، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة المقابلة حول تحديات تطبيق إدارة المعرفة، وسُبل مواجهتها.

المعيار الإحصائي المستخدم في الاستبانة

- للحكم على درجة تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها تم اعتماد المعيار التالي:
- المدى= التدرج الاعلى-التدرج الأدنى= 5-1=4

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الخيارات}} = \frac{4}{3} = 1.33$$

- وقد تم توزيع المتوسطات الحسابية لتحديد درجة تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها وفق الآتي:
- من (1 – أقل من 2.33) درجة متدنية.
- من (2.33 – أقل من 3.67) درجة متوسطة.
- من (3.67 –5) درجة كبيرة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة، التي هدفت التعرف على درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية، والتحديات التي تواجهها، وسُبل مواجهتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى تحديد أثر كل من متغيرات الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والكلية، والجامعة التي تخرّج منها عضو هيئة التدريس، على أهمية إدارة المعرفة وعمليات تطبيقها في الجامعات السعودية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الاتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات في المملكة العربية السعودية، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات في المملكة العربية السعودية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تنظيم المعرفة	3.74	0.68	مرتفعة
2	2	توليد المعرفة	3.67	0.67	مرتفعة
3	3	التشارك في المعرفة	3.56	0.75	متوسطة
4	4	تقييم المعرفة	3.52	0.72	متوسطة
عمليات إدارة المعرفة ككل			**3.62**	**0.63**	**متوسطة**

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، تراوحت مابين (3.52- 3.74)، إذ جاء محور تنظيم المعرفة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.74)، وبانحراف معياري (0.68)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية محور توليد المعرفة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاء محور التشارك في المعرفة في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وبانحراف معياري بلغ (0.75)، وبدرجة تطبيق متوسطة، بينما جاء محور تقييم المعرفة في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبانحراف معياري (0.72)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة ككل (3.62)، وبانحراف معياري (0.63)، مما يدّل على درجة تطبيق متوسطة لعمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور على حدة، وكانت على النحو التالي:

المحور الأول: تنظيم المعرفة

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تنظيم المعرفة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	تستخدم إدارة الجامعة الوسائط الالكترونية في تنظيم وتخزين البيانات المتوفرة.	4.08	0.90	مرتفعة
2	16	تسعى إدارة الجامعة إلى إيجاد آلية سهلة للحصول على البيانات المطلوبة بسرعة وجهد أقل	3.87	0.92	مرتفعة
3	12	تقوم إدارة الجامعة بجمع كافة البيانات التي لها علاقة بأداء العمال داخل الجامعية	3.81	0.80	مرتفعة
4	17	تطور إدارة الجامعة المهارات التنظيمية التي تسهل عملية تنظيم المعرفة	3.75	0.95	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	13	تقوم إدارة الجامعة بتصنيف البيانات حسب أهميتها للاستفادة منها في أداء الأعمال	3.66	0.86	متوسطة
6	14	ترتب إدارة الجامعة البيانات المتوفرة حسب درجة أولويتها بالنسبة للأعمال	3.65	0.84	متوسطة
6	18	تشجع إدارة الجامعة على إشاعة ثقافة المعرفة لتطويرها	3.65	0.89	متوسطة
8	19	تسعى إدارة الجامعة إلى تفسير البيانات والمعرفة لسهولة استخدامها عند الضرورة	3.61	0.95	متوسطة
9	20	تنشر إدارة الجامعة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضاء هيئة التدريس	3.54	1.01	متوسطة
		تنظيم المعرفة ككل	**3.74**	**0.68**	**مرتفعة**

يبين الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية، تراوحت ما بين (3.54– 4.08)، إذ جاءت الفقرة رقم (15)، التي تنص على "تستخدم إدارة الجامعة الوسائط الالكترونية في تنظيم وتخزين البيانات المتوفرة" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري (0.90). مما يدل على درجة تطبيق مرتفعة. بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "تنشر إدارة الجامعة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.54). وبانحراف معياري (0.01)، مما يدل على درجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لتنظيم المعرفة ككل (3.74)، وبانحراف معياري (0.68)، ويدل ذلك على درجة تطبيق مرتفعة لتنظيم المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية.

المحور الثاني: توليد المعرفة

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات توليد المعرفة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	25	تستخدم إدارة الجامعة التكنولوجيا وشبكات الانترنت للحصول على المعلومات.	4.13	0.85	مرتفعة
2	28	توفر إدارة المعرفة فرصاً أفضل للمشاركة في الندوات العلمية وحلقات النقاش داخل الجامعة وخارجها.	3.71	0.97	مرتفعة
3	23	تعمل إدارة الجامعة على توليد المعرفة من خلال التعلم والتعليم والتطوير.	3.69	0.89	مرتفعة
4	30	تدرك إدارة الجامعة أهمية وجود ثقافة لتوعية جميع أعضاء هيئة التدريس بضرورة تبادل المعرفة داخليا وخارجيا.	3.68	0.97	مرتفعة
5	24	تقدم إدارة الجامعة التسهيلات المادية والمعنوية للباحثين من أجل الوصول إلى معارف جديدة.	3.67	0.98	مرتفعة
6	21	توفر إدارة الجامعة البيانات والوسائل البحثية المفيدة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.	3.62	0.95	متوسطة
7	27	تسعى إدارة الجامعة إلى الكشف عن المعارف والبيانات والتأكد من مدى ملاءمتها للعصر الحالي.	3.60	0.89	متوسطة
8	22	تعمل إدارة الجامعة إلى اكتشاف معارف ومعلومات جديدة داخل الجامعة.	3.59	0.90	متوسطة
9	29	تقوم إدارة الجامعة بوضع حلول جذرية لمعالجة أنتاج المعرفة وتقاسمها وتحويلها.	3.50	0.96	متوسطة
10	26	تستخدم إدارة الجامعة وثائق تمت صياغتها من قبل أعضاء هيئة التدريس لديها للاستخدام الخارجي.	3.48	0.91	متوسطة
		توليد المعرفة	**3.67**	**0.67**	**مرتفعة**

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية، تراوحت ما بين (3.48- 4.13)، إذ جاءت الفقرة رقم (25)، التي تنص على "تستخدم إدارة الجامعة التكنولوجيا وشبكات الانترنت للحصول على المعلومات" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وبانحراف معياري (0.85)، مما يدل على درجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (26)، ونصها "تستخدم إدارة الجامعة وثائق تمت صياغتها من قبل أعضاء هيئة التدريس لديها للاستخدام الخارجي" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط

حسابي بلغ (3.48). وبانحراف معياري (0.91)، مما يدل على درجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لتوليد المعرفة ككل (3.67). وبانحراف معياري (0.67)، ويدل ذلك على درجة تطبيق مرتفعة لتوليد المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية.

المحور الثالث: التشارك في المعرفة

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات التشارك في المعرفة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	35	تستخدم إدارة المعرفة الوسائط الإلكترونية في تداول المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس.	3.79	1.00	مرتفعة
2	33	تساعد إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على نشر الأبحاث في مجلات محلية وعلمية محكمة	3.74	1.06	مرتفعة
3	31	تمكن إدارة المعرفة من تشارك وتبادل المعلومات والمعارف بين جميع الأكاديميين داخل الجامعة	3.72	0.93	مرتفعة
3	36	تواظب إدارة الجامعة على المشاركة في الدورات التدريبية والندوات لزيادة مهارات أعضاء هيئة التدريس	3.72	0.98	مرتفعة
5	39	تشارك إدارة الجامعة في تهيئة المعرفة المتوفرة وتحويلها إلى بيانات يتم الرجوع إليها باستمرار	3.58	0.94	متوسطة
6	41	تشجع إدارة الجامعة مبدأ الثقة المتبادلة لتعزيز تقاسم المعرفة	3.56	0.96	متوسطة
7	40	تشجع إدارة الجامعة الوسائل المتعددة التي تعزز ثقافة المشاركة في المعرفة الضمنية	3.52	0.91	متوسطة
8	37	تشجع إدارة الجامعة عملية تبادل المعرفة مع الأكاديميين في الجامعات السعودية	3.50	1.05	متوسطة
9	34	تستثمر إدارة الجامعة وسائل الأعلام للاستفادة من عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال	3.49	1.00	متوسطة
10	32	تسهل إدارة الجامعة عملية الاستشارات بين الجامعة ومراكز البحث العلمي	3.47	1.02	متوسطة
11	38	توفر إدارة الجامعة الوقت والمكان لاستثارة المعلومات وتبادلها	3.44	1.05	متوسطة
12	42	تحرص إدارة الجامعة على تكوين فريق عمل تطوعي من أعضاء هيئة التدريس للاستشارات العلمية	3.21	1.14	متوسطة
		التشارك في المعرفة ككل	**3.56**	**0.75**	**متوسطة**

يبين الجدول (8) أنّ المتوسطات الحسابية، تراوحت ما بين (3.21- 3.79)، إذ جاءت الفقرة رقم (35)، التي تنص على "تستخدم إدارة المعرفة الوسائط الإلكترونية في تداول المعلومات

بين أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وبانحراف معياري (1.00)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (42)، ونصها "تحرص إدارة الجامعة على تكوين فريق عمل تطوعي من أعضاء هيئة التدريس للاستشارات العلمية"، بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وبانحراف معياري (0.14)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للتشارك في المعرفة ككل (3.56)، وبانحراف معياري (0.75)، ويدل ذلك على درجة تطبيق متوسطة للتشارك في المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية.

المحور الرابع: تقييم المعرفة

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات تقييم المعرفة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	45	تُقيّم إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمشاركتهم البحثية.	3.65	0.98	متوسطة
2	46	تعتمد إدارة الجامعة درجة الإنجاز من أهم مرتكزات التقييم في الجامعة.	3.64	0.87	متوسطة
3	50	تعد مراقبة الإنجاز لأهداف المعرفة من أهم المرتكزات والإعلان عن المراجعة المطلوبة.	3.61	0.88	متوسطة
4	44	تشترك إدارة الجامعة مع جهات أخرى في تقييم الإنتاج المعرفي لها.	3.49	0.96	متوسطة
5	49	يتم تنقيح إستراتيجية التقييم باستمرار من قبل إدارة الجامعة.	3.48	1.01	متوسطة
6	47	تقييم إدارة الجامعة الموجودات من المعرفة بصفة مستمرة.	3.46	0.93	متوسطة
6	51	تتم عملية تقييم عضوهيئة التدريس على أساس مساهمته المعرفية خارجياً.	3.46	0.98	متوسطة
8	48	تقييم إدارة الجامعة المتطلبات المعرفية المطلوبة.	3.45	0.91	متوسطة
9	43	تستخدم إدارة الجامعة وسائل تقييم مناسبة ومتعددة لقياس ثروة المعرفة المتوفرة فيها.	3.43	0.88	متوسطة
		تقييم المعرفة ككل	**3.52**	**0.72**	**متوسطة**

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.43– 3.65)، حيث جاءت الفقرة رقم (45)، التي تنص على "تقييم إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمشاركتهم البحثية" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي، بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة تطبيق متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (43)، ونصها "تستخدم إدارة الجامعة وسائل تقييم مناسبة ومتعددة لقياس ثروة المعرفة المتوفرة فيها"، بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.43). وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لتقييم المعرفة ككل (3.52)، وانحراف معياري (0.72)، ويدل ذلك على درجة تطبيق متوسطة لتقييم المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة، والكلية، ومصدر الدرجة العلمية؟".

النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين، كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير الجنس

المجال		ذكور (ن=121)		إناث (ن=164)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
عمليات إدارة المعرفة	تنظيم المعرفة	3.83	0.68	3.67	0.67	1.991	*0.047
	توليد المعرفة	3.81	0.66	3.56	0.66	3.254	*0.001
	التشارك في المعرفة	3.75	0.72	3.42	0.74	3.751	*0.0001
	تقييم المعرفة	3.63	0.73	3.44	0.71	2.219	*0.027
الدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة		**3.76**	**0.62**	**3.52**	**0.61**	**3.268**	***0.001**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يظهر من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور. أيّ أن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذكور حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تختلف عن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من الإناث.

النتائج المتعلقة بمتغير الجنسية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنسية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11)

نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير الجنسية

	المجال	سعودي (ن=80)		غير سعودي (ن=205)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
عمليات إدارة المعرفة	تنظيم المعرفة	3.73	0.69	3.74	0.68	0.144	0.885
	توليد المعرفة	3.80	0.60	3.62	0.69	2.067	*0.040
	التشارك في المعرفة	3.71	0.63	3.50	0.78	2.087	*0.038
	تقييم المعرفة	3.55	0.72	3.51	0.71	0.497	0.620
الدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة		**3.70**	**0.60**	**3.59**	**0.64**	**1.385**	**0.167**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يظهر من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنسية، في مجالات تنظيم المعرفة، وتقييم المعرفة، والدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنسية، في مجالي توليد المعرفة والتشارك في المعرفة، لصالح أعضاء هيئة التدريس السعوديين.

النتائج المتعلقة بمتغير الرتبة الأكاديمية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في استجابات إفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، تبعاً

لمتغير الرتبة الأكاديمية. وتم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول (12) يبين ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

	المجال	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عمليات إدارة المعرفة	تنظيم المعرفة	أستاذ مساعد	176	3.74	0.70
		أستاذ مشارك	68	3.79	0.63
		أستاذ	41	3.64	0.65
	توليد المعرفة	أستاذ مساعد	176	3.62	0.71
		أستاذ مشارك	68	3.83	0.56
		أستاذ	41	3.61	0.65
	التشارك في المعرفة	أستاذ مساعد	176	3.54	0.82
		أستاذ مشارك	68	3.67	0.63
		أستاذ	41	3.49	0.60
	تقييم المعرفة	أستاذ مساعد	176	3.50	0.73
		أستاذ مشارك	68	3.66	0.71
		أستاذ	41	3.36	0.70
الدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة		**أستاذ مساعد**	**176**	**3.60**	**0.66**
		أستاذ مشارك	**68**	**3.73**	**0.57**
		أستاذ	**41**	**3.53**	**0.56**

يظهر من الجدول (12) وجود فروق ظاهرية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي حول درجة تطبيق عمليات المعرفة

وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

	المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	تنظيم المعرفة	بين المجموعات	0.575	2	0.287	0.623	0.537
		خلال المجموعات	130.007	282	0.461		
		المجموع	130.581	284			
	توليد المعرفة	بين المجموعات	2.239	2	1.120	2.510	0.083
		خلال المجموعات	125.794	282	0.446		
		المجموع	128.033	284			
	التشارك في المعرفة	بين المجموعات	1.059	2	0.530	0.947	0.389
		خلال المجموعات	157.662	282	0.559		
		المجموع	158.721	284			
	تقييم المعرفة	بين المجموعات	2.363	2	1.182	2.282	0.104
		خلال المجموعات	146.007	282	0.518		
		المجموع	148.370	284			
الدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة		**بين المجموعات**	**1.310**	**2**	**0.655**	**1.665**	**0.191**
		خلال المجموعات	**110.936**	**282**	**0.393**		
		المجموع	**112.246**	**284**			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05).

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

النتائج المتعلقة بمتغير الجامعة

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجامعة؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة، كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير الجامعة

	المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عمليات إدارة المعرفة	تنظيم المعرفة	تبوك	101	3.75	0.70
		الجوف	113	3.81	0.70
		طيبة	71	3.60	0.60
	توليد المعرفة	تبوك	101	3.66	0.72
		الجوف	113	3.73	0.68
		طيبة	71	3.58	0.58
	التشارك في المعرفة	تبوك	101	3.50	0.87
		الجوف	113	3.66	0.71
		طيبة	71	3.50	0.59
	تقييم المعرفة	تبوك	101	3.52	0.79
		الجوف	113	3.52	0.72
		طيبة	71	3.52	0.63
الدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة		**تبوك**	**101**	**3.60**	**0.70**
		الجوف	**113**	**3.68**	**0.63**
		طيبة	**71**	**3.55**	**0.52**

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفق متغير الجامعة، وللكشف عن دلالة الفروق الإحصائية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير الجامعة

المجال		مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
عمليات إدارة المعرفة	تنظيم المعرفة	بين المجموعات	2.004	2	1.002		
		خلال المجموعات	128.577	282	0.456	2.198	0.113
		المجموع	130.581	284			
	توليد المعرفة	بين المجموعات	1.012	2	0.506		
		خلال المجموعات	127.021	282	0.450	1.124	0.327
		المجموع	128.033	284			
	التشارك في المعرفة	بين المجموعات	1.659	2	0.829		
		خلال المجموعات	157.062	282	0.557	1.489	0.227
		المجموع	158.721	284			
	تقييم المعرفة	بين المجموعات	0.000	2	0.000		
		خلال المجموعات	148.370	282	0.526	0.000	1.000
		المجموع	148.370	284			
الدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة		**بين المجموعات**	**0.799**	**2**	**0.399**		
		خلال المجموعات	**111.448**	**282**	**0.395**	**1.010**	**0.365**
		المجموع	**112.246**	**284**			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، تعزى لمتغير الجامعة.

النتائج المتعلقة بمتغير الكلية

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الكلية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16)

اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقاً لمتغير الكلية

المجال		علمية (ن=181)		غير علمية (ن=104)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
عمليات إدارة المعرفة	تنظيم المعرفة	3.71	0.69	3.78	0.66	0.855	0.393
	توليد المعرفة	3.66	0.67	3.67	0.68	0.122	0.903
	التشارك في المعرفة	3.56	0.77	3.57	0.71	0.195	0.845
	تقييم المعرفة	3.46	0.72	3.62	0.73	1.731	0.084
الدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة		**3.60**	**0.64**	**3.66**	**0.61**	**0.756**	**0.450**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05).

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، تعزى لمتغير الكلية.

النتائج المتعلقة بمتغير مصدر الدرجة العلمية

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) في استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغير مصدر الدرجة العلمية؟

للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام اختبار (ت) لعينيتين مستقلتين، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17)

اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية وفقاً لمتغير مصدر الدرجة العلمية

المجال		عربية (ن=245)		غير عربية (ن=40)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
عمليات إدارة المعرفة	تنظيم المعرفة	3.76	0.67	3.57	0.73	1.649	0.100
	توليد المعرفة	3.68	0.70	3.59	0.49	0.804	0.422
	التشارك في المعرفة	3.59	0.77	3.41	0.56	1.369	0.172
	تقييم المعرفة	3.58	0.72	3.18	0.67	3.230	*0.001
الدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة		**3.65**	**0.64**	**3.44**	**0.50**	**1.933**	**0.054**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α= 0.05).

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، تعزى لمتغير مصدر الدرجة العلمية، في مجالات تنظيم المعرفة، وتوليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، والدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، تعزى لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس، في مجال تقييم المعرفة، لصالح الذين تخرجوا من جامعات عربية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على كل مجال من مجالات التحديات، كما هو مبين في الجدول (18).

جدول (18)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة وفق مجالات الاستجابة

المجال	عدد الاستجابات	النسبة المئوية
تحديات تتعلق بإدارة الجامعة	30	41.0
تحديات اقتصادية	21	26.9
تحديات بشرية	16	20.5
تحديات تكنولوجية	9	11.6
المجموع	**76**	**100**

يشير الجدول (18) إلى أنّ أكثر التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة هي تحديات تتعلق بإدارة الجامعة، إذ جاءت بالمرتبة الأولى، بعدد استجابات بلغت (30)، ونسبة مئوية بلغت (39.5)، تلتها التحديات الاقتصادية في المرتبة الثانية، بعدد استجابات بلغت (21)، وبنسبة مئوية بلغت (27.6)، وحصلت التحديات البشرية على المرتبة الثالثة، وبعدد استجابات بلغت (16)، وبنسبة مئوية بلغت (21.1)، وجاءت التحديات التكنولوجية في المرتبة الرابعة، وبعدد استجابات بلغت (9)، وبنسبة مئوية بلغت (11.8)، وذلك يصبح عدد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية (76) استجابة، وتراوحت النسب المئوية لتكرارها ما بين (11.8 – 39.5).

كما تم استخراج التكرارت والنسب المئوية لفقرات كل مجال من مجالات التحديات التي تواجه تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هئة التدريس فيها، والجدول (19) يبين ذلك:

جدول (19)

التكرارات والنسب المئوية لأهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية

الرقم	المجال	التكرار	النسبة %
	تحديات تتعلق بإدارة الجامعة		
1	عدم وجود خطة استراتيجية تخص تطبيق إدارة المعرفة	5	16.6
2	التقاعس في حل المشكلات بطرق علمية ومنهجية	4	13.3
3	كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس	4	13.3
4	ضعف الاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات	4	13.3
5	ضعف الدعم من قبل الإدارة العليا	3	10.0
6	اعتماد الجهات الإدارية على بعضها البعض للتخلص من المسؤولية	2	6.7
7	قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات مقابل الطلاب	2	6.7
8	عدم إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس بالحضور والمشاركة في المؤتمرات	2	6.7
9	تطبيق النظم البيروقراطية	2	6.7
10	ندرة البيانات والنشرات والتقارير الخاصة بإدارة المعرفة.	2	6.7
		30	%100
	تحديات تعلق بالجانب الاقتصادي		
1	انشغال الإدارة العليا لاستكمال البنية التحتية للجامعات	10	47.6
2	نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة	6	28.6
3	نقص الحوافز والمكافآت التي تحض على المشاركة في إدارة المعرفية	5	23.8
		21	%100
	تحديات تتعلق بالجانب البشري		
1	النقص في مهارات بعض أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بتقنيات وسائل إدارة المعرفة	5	31.2
2	نقص الوعي والفهم بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق إدارة المعرفة	4	25.0
3	تدني الإدراك بأهمية إدارة المعرفة من حيث توفير الوقت والجهد	3	18.8
4	عدم الرغبة والخوف من الأخطاء عند المشاركة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة	2	12.5
5	ضعف تدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتنفيذ المشاغل التربوية	2	12.5
		16	%100

الرقم	المجال	التكرار	النسبة %
	تحديات تتعلق بالجانب التكنولوجي		
1	ضعف التواصل الالكتروني بين الجامعات الداخلية والخارجية	4	44.4
2	افتقار بعض الجامعات السعودية إلى مكتبات إلكترونية	3	33.3
3	قلة توفر قواعد البيانات والمعلومات في الجامعات السعودية	2	22.3
		9	%100

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (19) الآتي:

أولاً: تحديات تتعلق بادراة الجامعة: اشارت نتائج الجدول (19) والمتعلقة بتحديات ادارة الجامعة أن الفقرة "عدم وجود خطة استراتيجية تخص تطبيق ادارة المعرفة" جاءت بأعل تكرار بلغ (5)، وفي المرتبة الأولى، ونسبة مئوية (16.6)، بينما جاءت الفقرات "التقاعس في حل المشكلات بطرق علمية ومنهجية"، "كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق أعضاء هيئة التدريس"، "ضعف الاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات"، بتكرار بلغ (4)، وفي المرتبة الثانية، وبنسبة مئوية بلغت (13.3).

ثانياً: تحديات تتعلق بالجانب الاقتصادي: اشارت نتائج الجدول (19) والمتعلقة بالتحديات الاقتصادية أن الفقرة " انشغال الادارة العليا لاستكمال البنية التحتية للجامعات"، جاءت بأعلى تكرار (10)، وبنسبة مئوية بلغت (47.6) بالمرتبة الأولى، وتلتها الفقرة "نقص التمويل لمشاريع ادارة المعرفة" بتكرار بلغ (6)، وبنسبة مئوية بلغت (28.6)، وأخيرا الفقرة "نقص الحوافز والمكفأت التي تحض على المشاركة في ادارة المعرفة" بتكرار بلغ (5) وبنسبة مئوية (23.8).

ثالثاً: تحديات تتعلق بالجانب البشري: أشارت نتائج الجدول (19) والمتعلقة بالتحديات البشرية أن الفقرة "النقص في مهارات بعض أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بتقنيات وسائل إدارة المعرفة" جاءت بتكرار بلغ (5)، ونسبة مئوية بلغت (31.2)، وفي المرتبة الاولى. تلتها الفقرة

"نقص الوعي والفهم بالفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق إدارة المعرفة"، في المرتبة الثانية، بتكرار بلغ (4)، وبنسبة مئوية بلغت (25.0).

رابعاً: تحديات تتعلق بالجانب التكنولوجي: أشارت نتائج الجدول (19) والمتعلقة بالتحديات التكنولوجية أن الفقرة "ضعف التواصل الإلكتروني بين الجامعات الداخلية والخارجية"، قد جاءت في المرتبة الأولى، بتكرار بلغ (4)، وبنسبة مئوية (0.13)، تلتها الفقرة " افتقار بعض الجامعات السعودية الي مكتبات الكترونية " بتكرار (3) ونسبة مئوية بلغت (44.4)، وأخيراً الفقرة "قلة توفر القواعد والبيانات"، بتكرار (2)، وبنسبة مئوية بلغت (22.3).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "ما سُبل مواجهة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

للإجابة على هذا السؤال، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للإستجابات التي أوردها أعضاء هيئة التدريس حول سُبل مواجهة تحديات تطبيق إدارة المعرفة، والجدول (20) يبين ذلك.

جدول (20)

التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول سُبل مواجهة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة

مجالات السبل	عدد الاستجابات	النسبة المئوية
إدارة الجامعة	30	55.6
البنية التحتية	14	25.9
القدرات البشرية	10	18.5
المجموع	**54**	**%100**

يشير الجدول (20) إلى أنّ غالبية سُبل التغلب على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة، جاءت في (3) سبل رئيسة، إذ جاء مجال السبل التي تتعلق بإدارة الجامعة، بالمرتبة الأولى، بعدد استجابات بلغ (30)، وبنسبة مئوية (55.6). تلتها سُبل التغلب التي تتعلق بالبنية

التحتية، بالمرتبة الثانية، وعدد استجابات بلغت (14)، وبنسبة مئوية (25.9)، وجاءت سُبل التغلب التي تتعلق بالقدرات البشرية في المرتبة الثالثة، وبعدد استجابات بلغ (10)، وبنسبة مئوية بلغت (18.5)، وبالتالي يكون عدد الاستجابات (54) استجابة، تراوحت النسب المئوية لتكرارها ما بين (18.5 – 55.6).

كما تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لفقرات كل مجال من مجالات السُبل، والجدول (21) يبين ذلك.

جدول (21)

التكرارات والنسب المئوية لأهم السُبل المقترحة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية

الرقم	سُبل تتعلق بإدارة الجامعة	التكرار	النسبة %
	الفقرات		
1	توفير البيئة الإدارية والتربوية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة	5	16.7
2	إنشاء وحدات لكل كلية جامعية للتعامل مع إدارة المعرفة	4	13.3
3	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بالندوات المؤتمرات	4	13.3
4	وضع الخطط الإستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة	3	10.0
5	تعزيز ثقافة المشاركة في المعرفة الضمنية	3	10.0
6	عقد الشركات الإيجابية مع المراكز الثقافية والمعرفية داخلياً وخارجياً	3	10.0
7	تكوين فرق عمل رسمي تطوعي للاستشارات العلمية لزيادة حصيلة المعرفة الضمنية والظاهرية	3	10.0
8	وضع مؤشرات لقياس مدى التقدم الحاصل في تطبيق إدارة المعرفة	2	6.7
9	الاهتمام بتنفيذ الورش والمشاغل التربوية	2	6.7
10	نشر ثقافة تنظيمية تعريفية تشجع على المشاركة من خلال المحاضرات واللقاءات المتعددة	1	3.3
		30	%100
	سُبل تتعلق بالبنية التحتية		
1	تهيئة البنية التحتية التقنية	9	64.3
2	توفير قاعدة بيانات بحثية خاصة بالجامعة	5	35.7
		14	%100
	سبل تتعلق بالقدرات البشرية		
1	تأهيل أكبر عدد من الكوادر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات	5	50.0
2	الاهتمام بالطلاب المبعثين خارجياً والذين تعاملوا مع جامعات عالمية	3	30.0
3	توفير الأفراد المختصين في عمليات إدارة المعرفة	2	20.0
		10	%100

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (21) ما يلي:

أولاً: سُبل تتعلق بإدارة الجامعة

تشير نتائج الجدول (21) أن الفقرة "توفير البيئة الإدارية التربوية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة"، في المرتبة الأولى، بأعلى تكرار بلغ (5)، وبنسبة مئوية بلغت (16.7)، وجاءت الفقرة "نشر ثقافة تنظيمية تعريفية تشجع على المشاركة من خلال المحاضرات واللقاءات المنفرد"، في المرتبة الأخيرة، بتكرار بلغ (1)، وبنسبة مئوية بلغت (3.3).

ثانياً: سُبل تتعلق بالبنية التحتية

تشير نتائج الجدول (21) أن الفقرة "تهيئة البنية التحتية التقنية"، جاءت بأعلى تكرار بلغ (9)، وبنسبة مئوية بلغت (64.3)، وجاءت في المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة "توفير قاعدة بيانات بحثية خاصة بالجامعة"، في المرتبة الثانية بتكرار بلغ (5)، وبنسبة مئوية بلغت (35.7).

ثالثاً: سُبل تتعلق بالقدرات البشرية

تشير نتائج الجدول (21) أن الفقرة "تأهيل أكبر عدد من الكوادر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات"، قد جاءت في المرتبة الأولى، بتكرار بلغ (5)، وبنسبة مئوية بلغت (50.0)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "الاهتمام بالطلاب المبعثين خارجياً والذين تعاملوا مع جامعات عالمية"، بتكرار بلغ (3)، وبنسبة مئوية بلغت (30.0)، وأخيراً جاءت الفقرة "توفير الأفراد المختصين في عمليات إدارة المعرفة"، بتكرار بلغ (2)، وبنسبة مئوية بلغت (20.0).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن "تحديات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية وسبل علاجها"، إضافة إلى تحديد أثر كل من متغيرات (الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، الجامعة، والكلية والجامعة التي تخرّج منها عضو هيئة التدريس)، على أهمية إدارة المعرفة وعمليات تطبيقها في الجامعات السعودية، وكذلك عرضا للتوصيات في ضوء تلك النتائج، وتقديم تصور مقترح، و فيما يلي مناقشة نتائج الدراسة بالاعتماد على أسئلتها.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

أشارت النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، بأن أعضاء الهيئة التدريسية يطبقون عمليات إدارة المعرفة في جامعاتهم بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وبانحراف معياري بلغ (0.63) .

وقد يعزى ذلك إلى انشغال الجامعات الناشئة بالسعودية بالبنية التحتية أكثر من توظيف التكنولوجيا في التعامل مع المعرفة، وكيفية إدارتها، سواء في نشر المعرفة وتوليدها وتخزينها، هذا بالإضافة إلى كون هذه الجامعات كانت كليات للمعلمين سابقاً فورثت كم هائل من المعلومات والبيانات وتحتاج جهداً كبيراً حتى تستطيع أن تنظم هذه البيانات وترتبها بطريقة منظمة.

كما يمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، ربما لم يصلوا بعد إلى التدريب الكافي المهني على عمليات إدارة المعرفة، فرغم توفر الإمكانات المادية، فلا زال التدريب على استخدامها بكفاءة دون المطلوب.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Keeley, 2004)، والقثامي (2008)، والمنصوري (2011)، وفريحات (2008)، والشمري (2009)، إذ جاءات درجة تطبيق إدارة المعرفة متوسطة التطبيق، وقد يعزى هذا إلى هيمنة العمل الفردي في التعامل مع العمل الإداري عند تطبيق إدارة المعرفة، أو ربما إلى قلة اللقاءات والبرامج التدريبية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكلباني (2009)، وأبو جزر (2005)، و(Butnarru & Milosan, 2012) ، إذ جاءت درجة تطبيق إدارة المعرفة عالية، و وقد يعزى إلى أن هذه الجامعات قطعت شوطاً كبيراً في تطبيق عمليات إدارة المعرفة خاصة في مجال التواءمة مع الجامعات العالمية.

وعند مناقشة عمليات إدارة المعرفة حسب تقديرات عينتها لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لكل عملية من عمليات المعرفة، يتضح ما يلي:

محور تنظيم إدارة المعرفة: أشارت النتائج المتعلقة بعملية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية ان درجة تنظيم إدارة المعرفة كانت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.54–4.08)، وقد يعزى ذلك إلى الفهم الواضح من قبل الجامعات لهذه العملية، وأن هذا الجهد المبذول لتنظيم البيانات والمعلومات المتوفرة فيها يستحق هذا العمل من التنظيم. وجاءت الفقرة رقم (15)، والتي تنص على "تستخدم إدارة الجامعة الوسائط الالكترونية في تنظيم وتخزين البيانات المتوفرة " بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.08) وبدرجة

مرتفعة، مما قد يدل على القوة الشرائية لدى الجامعات السعودية بسبب الاعتمادات المالية للجامعات السعودية، والاعتقاد السائد لدى أعضاء هيئة التدريس ان عمليات إدارة المعرفة تتوقف على توفير الأجهزة التقني، أو خوف الجامعات من حدوث عملية ترك الوظيفة، او التدوير الوظيفي في الجامعة. وجاءت الفقرة (20)، التي تنص على " تنشر إدارة الجامعة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.54)، وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى الفجوة المتفاقمة بين المعرفة الصريحة، والمعرفة الضمنية بسبب حرية التملك للمعلومة، وأنها مذوتة، أو غياب محركات الحوار بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، وقلة الانخراط بالبرامج التدريبية التي تقوم على روح فريق العمل، واختلفت هذه الدراسة مع نتيجة آل عثمان (2013)، والتي أشارت إلى أن جامعة الأمير نايف العربية لديها أنظمة خاصة لنقل المعرفة بين العاملين (شبكة الاتصال الداخلي – الانترنت)، وبدرجة عالية في الجامعة. وقد يعزى هذا السبب إلى اهمية التقنيات في توفير البيانات والمعلومات الحديثة لإدارة المعرفة مما يسهل ويسرع من تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة جمعة (2012)، وآل عثمان (2013)، وقد يعزى ذلك إلى تشابه المتغيرات التي استخدمتها الدراسة الحالية، وتشابه والأساليب واللوائح المطبقة في الجامعات، واختلفت هذه النتيجة مع ما اشار اليه فريحات (2009)، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف طبيعة العمل التربوي بين الجامعات والمدارس اذ تعد الجامعات مصدرا لانتاج المعرفة.

محور توليد المعرفة: أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق فقرات توليد المعرفة إلى أن درجة التطبيق كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.67)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.76-4.13) وجاءت الفقرة (25) والتي تنص على: " تستخدم إدارة الجامعة التكنولوجيا وشبكات الانترنت للحصول على المعلومات" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبدرجة

تطبيق مرتفعة، وقد يعزي ذلك إلى توفر البنية التحتية التي تسعى إدارة الجامعة ان توجدها لتطبيق فعاليات إدارة المعرفة، ومواكبة حلقات الاتصال الداخلية والخارجية في حالة التوأمة مع الجامعات الداخلية والخارجية. وقد اتفقت هذه النتيجة دراسة القرشي (2012) في اهمية استخدام التكنولوجيا في الجامعات، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات بتوفير البنية التقنية من اجل جودة الأعمال الإدارية والأكاديمية. وجاءت الفقرة رقم (26)، والتي تنص "تستخدم إدارة الجامعة وثائق تمت صياغتها من قبل أعضاء هيئة التدريس لديها للاستخدام الخارجي. "بالمرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة تطبيق متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى مركزية القرارات في الجامعات وإسناد هذه الإجراءات للإدارة العليا، هذا بالإضافة إلى قلة تفرغ عضو هيئة التدريس بسبب كثرة الأعباء الملقاة على عاتقه، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (2005 Mendoza,)، حيث أشارت بوجود قلة في نماذج إدارة المعرفة بسبب قلة تناول العلماء لإدارة المعرفة وقلة النظم التربوية بينهم وقد يعزى هذا الاتفاق إلى ضعف التواصل بين الجامعات السعودية على المستوى الخارجي.

محور التشارك في المعرفة: أشارت نتائج الدراسة والمتعلقة بدرجة تطبيق فقرات التشارك في المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة إلى أن درجة التطبيق كانت متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.56)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.31 –3.79) واختلفت هذه التنيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (2008) والتي اشارت إلى ان جامعة ام القرى توفر الانظمة والتقنيات من اجل عملية التشارك في المعرفة وقد يعزى ذلك إلى محدودية قنوات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس، واقتصار ذلك علي البحث العلمي وصعوبة المشاركة في الفعاليات الداخلية والخارجية للجامعات، أو إشكالية عدم تداول المعرفة الضمنية في أروقة الجامعات. وجاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "تستخدم إدارة المعرفة الوسائط الإلكترونية في تداول المعلومات بين اعضاء هيئة التدريس"

فـي المرتبـة الأولـي، وبمتوسـط حـسابي (3.79) وبدرجـة تطبيـق مرتفعـة، وقـد اتفقـت نتيجـة هـذه الدراسـة مـع دراسـة أبـو النـادي (2009)، ونتيجـة دراسـة المطـاعني (2008) وقـد يعـزى هـذا الـسبب إلـى اهميـة الوسـائل الالكترونيـة فـي انجـاز الاعمـال الإداريـة والاكاديميـة، وسـهولة الاسـتخدام، وانتشارها وانهـااكثر امنـا لحفظ البيانـات والمعلومـات. وجـاءت الفقـرة رقـم (42) والتـي تـنص علـى "تحـرص إدارة الجامعـة علـى تكـوين فريـق عمـل تطـوعي مـن أعـضاء هيئـة التـدريس للاستـشارات العلميـة"، فـي المرتبـة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.21)، وبدرجـة تطبيق متوسـطة، وقد يعزى هذه الـسبب إلـى قـصور الجامعـات بالقيـام بـدورها المجتمعـي، وأن الجانـب المجتمعـي يحتـاج إلـى فريـق متفرغ من إداريين وأكاديميين يتولون المهمات المجتمعية.

محور تقييم المعرفة: أشارت نتائج الدراسـة والمتعلقة بدرجـة فقرات تقييم المعرفة من وجهة نظـر عينـة الدراسـة إلـى أن درجـة التقييم كانـت متوسـطة، وبمتوسـط حـسابي (3.52)، وتراوحـت المتوسطات الحسابية للفقرات (3.43 – 3.65) وقد اتفقت هذه النتيجـة مـع نتائج دراسـة أبـو جزر (2005) والعتيبـي (2008)، والتـي أشـارت إلـى قـصور فـي عمليـة التقيـيم فـي الجامعـات وقـد يعـزى هذا الـسبب إلـى اقتـصار الجامعـات علـى عمليـة التقيـيم علـي المـشاركة البحثيـة، أو عمليـة الترقيـة الوظيفيـة، أو جملـة اشكالية البحـث العلمـي بصفة عامـة، وقد يعـزى ذلك الأمـر إلـى تدني تطبيق عمليات إدارة المعرفة السابقة، لأن التقييم يحدث فـي حالـة توفر وتفعيل عمليات إدارة المعرفـة فـي ضـوء إيجـاد آليـات وموجـودات ماديـة وبـشرية وتقنيـة، وأن عمليـة التقيـيم تـحدث ولكـن مـن أجـل المحاسـبة الأكاديميـة والإداريـة. وجـاءت الفقـرة رقـم (45) والتـي تـنص " تقيم إدارة الجامعـة أعـضاء هيئة التدريس وفقاً لمشاركتهم البحثية "في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.65) وبدرجـة تطبيق متوسطة، وقد يعزى هذا السبب إلى اقتصار عملية ترقيـة الأكاديميين فـي الجامعات علـى مشاركتهم البحثية، وتولـي المناصب القياديـة فـي الجامعـة، وإغفـال جوانـب التقيـيم الأخرى كالمشاركات الداخليـة

والخارجية وخدمة المجتمع. وجاءت الفقرة (43) والتي تنص على "تستخدم إدارة الجامعة وسائل تقييم مناسبة ومتعددة لقياس ثروة المعرفة المتوفرة بها " في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.43) وبدرجة تطبيق متوسطة، و قد يعزى السبب إلى افتقار الجامعات لآليات وأساليب تقييم المعرفة، بسبب ندرة القدرات البشرية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) في وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الجنس والجنسية والرتبة الأكاديمية والجامعة والكلية ومصدر الدرجة العلمية؟

متغير الجنس

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول أهمية إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنس؛ ولصالح الذكور. أيّ أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس الذكور في أهمية إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها أفضل من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس من الإناث.

وقد يعزى ذلك إلى أنّ أعضاء هيئة التدريس من الإناث قد يتحملن مسؤوليات عائلية تجعل أوقاتهن محدودة في التواصل المعرفي، فتحمل أعباء الأسرة والاهتمام بها هو في الغالب من نصيب المرأة ووقتها وجهدها أكثر مما يتحمله الرجال.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (2008) إذ أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس، وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام البالغ بتمكين المرأة

السعودية في كافة الحياة الاجتماعية، وأن جامعة أم القرى بمكة المكرمة تعد من الجامعات السعودية العريقة القديمة من حيث النشأة مقارنة مع الجامعات عينة الدراسة الحالية.

متغير الجنسية

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha= 0.05$) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول أهمية إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنسية، في مجالات أهمية إدارة المعرفة، تنظيم المعرفة، تقييم المعرفة والدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha= 0.05$) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجنسية، في مجالي توليد المعرفة والتشارك في المعرفة ولصالح السعوديين.

وقد يعزى ذلك إلى سهولة وتوفر فرص استثمار واستخدام قواعد البيانات الوطنية لاعضاء هيئة التدريس من الجنسية السعودية، وبالتالي فمجالهم المعرفي ينشأ من وفرة البيانات ذات العلاقة بالقضايا المحلية، ولذلك فهم ينتجون معرفة بقدر أكبر، وعلاوة على ذلك فإن انتهاج سياسة التعليم العالي نحو تعزيز قدرات المدرسين السعوديين ربما أثمرت في تطبيقهم إدارة المعرفة من حيث التوليد والمشاركة والتبادل، فالفرص التعليمية التي تتوفر أمام أعضاء هيئة التدريس السعوديين تتجسد بفارق من حيث التسهيلات والدعم المالي مقارنة مع غير السعوديين، وعلاوة على ذلك فإن المكافآت العلمية التي تُقدم للسعوديين ضمن سعي المملكة للنهوض بمستوى التعليم قد أسهمت إيجاباً في زيادة حجم المنشورات والمقالات والبحوث التي تصدر عن أعضاء هيئة التدريس السعوديين، مما يدعو إلى القول بأنّ أولئك المدرسين قد وظفوا المعرفة وطبقوها وأنتجوها ضمن سياق أهميتها.

وقد يعزى عدم وجود فروق في مجالات أهمية إدارة المعرفة وتنظيم المعرفة وتقييم المعرفة، والدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة ربما إلى أن أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين يقدروا دور إدارة المعرفة في التنمية، وقيمتها في التطور، كونهم يمارسون عمليات إدارة المعرفة ويستخدموها في عمل الدراسات والأبحاث وتطوير المواد الدراسية والتواصل عبر شبكات الانترنت.

متغير الرتبة الأكاديمية

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول أهمية إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2008) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وقد يعزى ذلك إلى أن حملة الدرجات العلمية يهتمون بإدارة المعرفة وبعملياتها بدرجات متشابهة. واختلفت مع دراسة الزطمة (2011) والتي توصلت إلى وجود فروق ذي ذلالة إحصائية يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، وقد يعزى هذا إلى الاختلاف في الآليات المتبعة في العمل الإداري، وكذاك اللوائح والأنظمة في الجامعات.

متغير الجامعة

أشارت نتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول أهمية إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجامعة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القثامي (2004)، والكلباني (2009) والتان اشارتا إلى عدم وجود اثر لمتغير الجامعة ، وقد تعزى تلك النتائج إلى أن الجامعات السعودية – عينة الدراسة – تعيش الظروف نفسها تقريباً، وتغلفها البيئات ذواتها بتشابه كبير، فجميعها جامعات ناشئة، لا تزال في طور غمار إدارة المعرفة، وتقوم بمحاولات لتأسيسها

كنظام واستراتيجية، وتجتهد في سن تشريعات لها، كما أن تلك الجامعات تُعامل أعضاء هيئة التدريس المعاملة نفسها، وتتمتع ببنيات متشابهة لإدارة المعرفة سواء من حيث العمليات أو ما يتوفر على الأرض من مصادر لها.

متغير الكلية

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول أهمية إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الكلية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزطمة (2011) ودراسة المطاعني (2008) واللتان أشارتا إلى ان لا يوجد لأثر متغير الكلية، وقد يعزى عدم وجود فروق بين الكليات العلمية وغير العلمية إلى أنّ متطلبات إدارة المعرفة تتوفر فيها بتماثل كبير، فقواعد البيانات والمجلات ودعم المؤتمرات وتشجيع النمو الذاتي والحث على إنتاج معرفة جديدة أو تداول المعرفة بين الإدارات، كل ذلك موجود في كافة الكليات بغض النظر عن تخصصها، كما أنّ أعضاء هيئة التدريس لا يتمايزون بسبب الكلية، فجميعهم يلقون المعاملة نفسها، فأسس التقدم العلمي والترقيات لا تختلف بين كلية الهندسة أو كلية التربية على سبيل المثال، كما أن الأصول الجامعية والتعليمات الإدارية تُطبق على جميع المدرسين دون اختلاف.

متغير مصدر الدرجة العلمية

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول أهمية إدارة المعرفة وتطبيق عملياتها في الجامعات السعودية تعزى لمتغير الجامعة التي تخرّج منها عضو هيئة التدريس (مصدر الدرجة العلمية)، في مجالات أهمية إدارة المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، والدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(α= 0.05) في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، تعزى لمتغير الجامعة التي تخرّج منها عضو هيئة التدريس، في مجال تقييم المعرفة، ولصالح الذين تخرجوا من جامعات عربية.

وقد يُعزى تفوق أعضاء هيئة التدريس الذين تخرجوا من جامعات عربية على نظرائهم في مجال تقييم المعرفة، لان الجامعات العربية تهتم كثيراً بامتلاك المعرفة، وتعتبره الأساس في التقييم وذاك من خلال امتحانات نظرية.

أما عدم وجود فروق في أهمية إدارة المعرفة، وتنظيم المعرفة، وتوليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، والدرجة الكلية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، فقد يعزوها الباحث إلى أنّ الاتجاه نحو إدارة المعرفة وعملياتها وتوظيفها أصبح مطلباً معاصراً تحاول كل الجامعات ارتياده واستثماره لمصلحتها وتقدمها وتطورها.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

أولاً: التحديات المتعلقة بإدارة الجامعة:

أشارت نتائج الجدول (18) والمتعلقة بتحديات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية بتكرار بلغ (30) وبنسبة مئوية بلغت (39.5)، كما أشار الجدول (19) أن الفقرة "عدم وجود خطة إستراتيجية تختص بتطبيق إدارة المعرفة، جاءت بتكرار بلغ (5)، وبنسبة بلغت (16.6)، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العتيبي (2008)، التي أشارت إلى عدم توفر خطة إستراتيجية في جامعة أم القرى، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود إدارات وأقسام تتناول تنظيم إدارة المعرفة في الجامعات السعودية.

وجاءت الفقرة "اعتماد الجهات الإدارية على بعضها البعض للتخلص من المسؤولين، والفقرة "قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس مقابل الطلاب""، و"عدم مرونة الأنظمة والقوانين"، والفقرة "تطبيق النظم البيروقراطية"، بتكرارات بلغت (2)، وبنسبة مئوية بلغت (6.7)". واتفقت هذه النتيجة مع دراسة آل عثمان (2013)، والتي أشارت إلى تطبيق الإجراءات الإدارية المعقدة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وقد يعزى هذا السبب إلى عدم توفر أنظمة ولوائح تهدي العمل عند تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات".

ثانياً: التحديات المتعلقة بالتحديات الاقتصادية:

أشارت النتائج بالجدول (19)، أن فقرة "انشغال الإدارة العلاي لأستكمال البنية التحتية للجامعات"، بتكرار بلغ (10)، وبنسبة مئوية بلغت (47.6)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء انشغال الجامعات الناشئة بتوفير البنية التحتية المادية البشرية، الأمر الذي قد يؤثر على الجوانب الأخرى.

ثالثاً: التحديات المتعلقة بالتحديات البشرية:

أشارت النتائج بالجدول (19) إلى أن الفقرة "النقص في مهارات بعض أعضاء هيئة التدريس المرتبطة بتقنيات وسائل إدارة المعرفة"، قد جاءت بتكرار بلغ (5)، وبنسبة مئوية بلغت (31.2)، وفي المرتبة الأولى، فيما جاءت كلا الفقرتين "عدم الرغبة والخوف من الأخطاء عند المشاركة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة"، "ضعف تدريب أعضاء هيئة التدريس وتنفيذ المشاغل التربوية"، بتكرار (2)، وبنسبة مئوية بلغت (12.5). وقد يعزى هذا الاختلاف إلى غياب محركات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وانشغال عضو هيئة التدريس بالأعباء الأكاديمية الملقاة على عاتقه. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة جمعة (2012)، إذ أشارت إلى تدني مستوى الإلمام بطبيعة المعرفة

المتوفرة في الجامعة سواء على مستوى الخبرات الفردية أو التنظيمية، ودراسة الشمري (2009)، التي أشارت إلى ضعف تأهيل الأفراد العاملين في إدارة المعرفة.

رابعاً: التحديات المتعلقة بالتحديات التكنولوجية

أشارت النتائج بالجدول (19) إلى ان الفقرة "ضعف التواصل الإلكتروني بين الجامعات الداخلية والخارجية"، قد جاءت بتكرار بلغ (4)، وبنسبة مئوية (4.44)، تلتها الفقرة "افتقار بعض الجامعات السعودية إلى مكتبات إلكترونية"، بتكرار بلغ (3)، وبنسبة مئوية بلغت (33.3)، والفقرة "قلة توفر قواعد البيانات والمعلومات في الجامعات السعودية"، بتكرار بلغ (2)، وبنسبة مئوية بلغت (22.3).

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجهني (2010)، من أن جامعة الملك سعود لديها مكتبة إلكترونية متكاملة لتطبيق إدارة المعرفة.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القرشي (2010)، التي أشارت إلى أن هناك اهتمام بتوفير الوسائل التقنية في الجامعات.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "ما سُبل مواجهة التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".

أولاً: سبل تتعلق بإدارة الجامعة:

اشارت نتائج الجدول (20) أن سبل المتعلقة بالادارة الجامعية، قد جاءت بتكرارت بلغ (30)، وبنسبة مئوية بلغت (55.6)، كما أشارت نتائج الجدول (21) أن الفقرة "توفير البيئة الإدارية والتربوية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات" بتكرار بلغ (5)، ونسبة مئوية بلغت (16.7).

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دارسة جمعة (2012) ونتيجة دراسة القرشي (2010) واللتان أشارتا إلى اهمية توفير البنية التحتية التقنية والادارية في المكتبات الالكترونية في الجامعات السعودية وقد يعزى هذا إلى أهمية هذه البنى التحتية في تسيير عملية إدارة المعرفة وأنها المتطلب الحيوي لتطبيق عمليات ادارة المعرفة.

وجاءت الفقرة التي تنص على "نشر ثقافة تنظيميه معرفية تشجع على المشاركة من خلال المحاضرات واللقاءات المتعددة" بتكرار بلغ (1)، وبنسبة مئوية بلغت (3.3)، وقد يعزى ذلك إلى أهمية نشر الثقافة التنظيمية لدى جميع أعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي قد يساعد في المشاركة، ويشجع على ذلك، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ال عثمان (2013)، التي أشارت إلى أن جامعة نايف العربية للعلوم الامنية تنشر ثقافة إدارة المعرفة في الجامعة. وقد يعزى ذلك إلى أهمية إدارة المعرفة في تجويد العمل الإداري والأكاديمي، وتحقيق التنافسية.

ثانياً: سبل تتعلق بالبنية التحتية:

أشارت نتائج الجدول (20) إلى أن تحديات البنية التحتية، قد جاءت بتكرار بلغ (14)، كما أشارت نتائج الجدول (21) إلى أن أكثر السُبل التي تتعلق في مجال البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الفقرة "تهيئة البنية التحتية التقنية"، بتكرار بلغ (9)، وبنسبة مئوية بلغت (64.3)، ثم الفقرة "توفير قاعدة بيانات بحثية خاصة بالجامعة"، بتكرار بلغ (5) ونسبة مئوية بلغت (35.7) وأتفقت هذه النتيجة مع دراسة القرشي (2012)، وجمعة (2012)، والجهني (2010)، التي أشارت إلى أهمية توفير البنية التقنية وقواعد البيانات في المكتبات الإلكترونية وقد يعزى ذلك إلى سعي الجامعات السعودية إلى مواكبة التطورات في مجال محركات البحوث والأنضمام إلى مجتمع المعلوماتية وتحقيق الميزه التنافسية داخلياً وخارجياً.

ثالثاً: سبل تتعلق بالقدرات البشرية

أشارت نتائج الجدول (20) إلى أن سبل القدرات البشرية، قد جاءت بتكرار بلغ (10)، ونسبة مئوية بلغت (18.5).

بينما أشارت نتائج الجدول (21) أن أكثر السبل التي تتعلق في مجال القدرات البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، الفقرة "تأهيل أكبر عدد من الكوادر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، بتكرار بلغ (5)، ونسبة مئوية بلغت (50.0).

وأتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جمعة (2012)، التي أشارت إلى أهمية توفير الأفراد المؤهلين لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية. وقد يعزى هذا الأتفاق إلى الدور الفعال الذي تقوم به إدارة المعرفة في تجويد العمل والحصول على بيانات ومعلومات بدقة وأن توفر الكوادر البشرية يعد مطلباً حيوياً.

التوصيات

استناداً إلى ما تم التوصل إلية من نتائج في هذه الدراسة يقدم الباحث التوصيات التالية:

1. أن تعمل وزارة التعليم العالي على نشر ثقافة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من منطلق أنها مدخل حيوي لتطوير العمل الفردي والمؤسسي، مما يزيد القدرة التنافسية للجامعات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.
2. أن تهتم إدارة الجامعات بنشر وتطبيق نوعي للمعرفة الضمنية، والظاهرية بسد الفجوة بين هذين النوعين من المعرفة.
3. أن تُعد إدارة الجامعة وثائق عامة توزع على أعضاء هيئة التدريس لتوثيق الأعمال المطروحة، والخبرات المعرفية من أجل حفظ الحقوق.
4. أن تحرص إدارات الجامعات على توفير البنية التحتية المادية والبشرية للتغلب على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات.

الدراسات المقترحة

في ضوء ما سبق تقديمه من نتائج وتوصيات يقترح الباحث في مجال تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية:

1. العمل على إجراء دراسات ميدانية تقيس تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية بمتغيرات جديدة.
2. إجراء دراسات تهدف إلى وضع تصور مقترح لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الناشئة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

أبو جزر، أماني. (2005). **مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية، عمان.

ابو خضير، إيمان. (2009). **تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية**، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

أبو النادي، مرام. (2009). **قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناءً على نماذج مختارة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

آل عثمان، عبدالعزيز. (2013). **واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المعوقات وسبل التطوير**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الرياض، المملكة العربية السعودية.

أيوب، ناديا. (2008). العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية في السعودية. **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، 10 (40)، 1 – 22.

البدري، حنان. (2009). **التعليم العالي التكنولوجي بين مشكلات الواقع وحتمية التطوير، دراسة تحليلية مقارنة في ضوء خبرات بعض الدول**. القاهرة: الدار التعليمية للنشر والتوزيع.

بدير، جمال. (2010). **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

بروبست، جلبرت وراوب، ستيفن وروهاردت، كاي. (2001). **إدارة المعرفة (بناء لبنات النجاح) سلسلة كراسات عروض، اجتهادات حديثة حول العلم والمستقبل**. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.

البغدادي، عادل والعبادي، هاشم. (2010). **التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

البيلاوي، حسن وحسين، سلامة. (2007). **إدارة المعرفة في التعليم**. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر.

الجاموس، عبد الرحمن. (2013). **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الجعبري، ربا. (2010). **واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الأداء من وجهة نظر إدارييها**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

جمعة، نوف. (2012). **تطوير إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الحكومية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجهني، أريج. (2010). **واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حجازي، هيثم. (2005). **قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حمدان، مرتجى. (2012). **واقع عمليات إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزه من وجهه نظر طلبه الدراسات العليا وسبل تطويره**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

حمود، خضير. (2010). **منظمة المعرفة**. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.

حنونة، سامي والعوضي، رأفت. (2011). **تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة**. جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.

خالد، هادية. (2006). **إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية والتطبيق في المنظمات العامة في مصر**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.

الخضير، خضير. (1998). **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**. الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع.

خلف، فليح. (2007). **اقتصاد المعرفة**. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

خليد، عائشة. (2008). **تقييم أنشطة إدارة المعرفة في جامعة الجزائر، دراسة استكشافية**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

الدخيل، عبد العزيز. (2011). **التعليم العالي ما له وما عليه**. الرياض: دار العبيكان للأبحاث والتطوير.

دروزة، فاتن. (2008). **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وآثارها على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

دمنهوري، زهير. (2007). **توجهات التحول إلى الجامعة الحديثة في عصر المعرفة: تجربة جامعة الملك عبد العزيز**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان (الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية) الرباط، المملكة المغربية.

الربيعي، سعيد. (2008). **التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الرشيد، عادل. (2004). الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية: استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل. **مجلة أبحاث اليرموك للعلوم الإنسانية**، أربد، الأردن.

الزطمة، يوسف. (2011). **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية والمتوسطة.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزهراني، عبدالله. (2008). **تصور مستقبلي للبحث العلمي في الجامعات السعودية في ضوء المتغيرات المعاصرة.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الزيادات، محمد. (2008). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة.** عمان: دار الصفا للنشر.

زيتون، عايش. (1995). **أساليب التدريس الجامعي.** عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

السكارنة، بلال. (2009). **التدريب الإداري**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

شحاته، حسن. (2003). **نحو تطوير التعليم في الوطن العربي بين الواقع والمستقبل**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع.

الشمري، تركي. (2009). **إدارة المعرفة في الجامعات السعودية نموذج مقترح**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصاوي، ياسر. (2010). **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

طاشكندي، زكية. (2008). **إدارة المعرفة، أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جده**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الطاهر، أسمهان. (2012). **إدارة المعرفة**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطاهر، علاء. (2010). **إدارة المعلومات والمعرفة**. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم. (2009). **إدارة المعرفة**. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، مسعد. (2010). **دور المنظمات المتعلمة في تدعيم بناء رأس المال الفكري والحفاظ على الأصول الفكرية بالمنظمات الحكومية العربية**. مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، في الفترة من 18-20 ، يناير، الكويت.

عبد الغفور، نضال. (2008). مدى مراعاة تطبيق إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، 2(7)، 93-113.

عبد الوهاب، سمير. (2007). **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية**. بحث مقدم لجامعة القاهرة، مصر.

العتيبي، ياسر. (2008). **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العلواني، حسن. (2003). **إدارة المعرفة (المفهوم والمداخل النظرية)**. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

العلول، سمر. (2011). **دور إدارة المعرفة في تنميه الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزه**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان. (2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العلي، عبد الستار. (2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عودة، فراس. (2010). **واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عيد، أيمن. (2001). **دور المال الفكري في دعم المزايا التنافسية المستدامة في ضوء مدخل إدارة المعرفة**، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، من 8-20 يناير، الكويت.

عيسى، ثروت. (2008). **أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم، العمليات، النواتج.** كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.

العيسى، حمد. (2011). **التعليم العالي في السعودية: رحلة البحث عن الهوية.** بيروت: دار الساقي للنشر والتوزيع.

الغامدي، أسماء. (2010). **مدى تطبيق إدارة المعرفة في القطاع العام، دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

غبور، أماني. (2012). استخدام مدخل إدارة المعرفة في تطوير الأداء المؤسسي. **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، 6(3)، 72-104.

فريحات، إبراهيم. (2009). **واقع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الكفايات التدريبية للمدربين في مركز وزارة التربية والتعليم ومديريات تربية إقليم شمال الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

القثامي، أمل مسح. (2008). **دور مراكز البحوث العلمية في الجامعات السعودية في إدارة المعرفة.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، محمد. (2008). **الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل.** الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع.

القرشي، عاطي. (2012). **دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

القضاة، شاكر. (2009). **دور إدارة المعرفة في الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

قوي، بو حنية. (2009). **إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي ومقاربات معاصرة**. الإمارات العربية المتحدة: دار الحرية للنشر والتوزيع.

الكبيسي، صلاح الدين. (2005). **إدارة المعرفة**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.

الكبيسي، صلاح الدين. (2008). **إدارة المعرفة**. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

كراسنة، عبدالفتاح والخليلي، وسمية. (2009). مكونات إدارة المعرفة، دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. 5(3)، 193-217.

الكلباني، مريم. (2009). **توظيف إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة بجامعة الإمارات العربية المتحدة وجامعة زايد**. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الكيالى، حسام. (2004). **إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة**. دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الرابع بعنوان: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

المحاميد، ربا. (2008). **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

محمود، سعيد وناس، السيد. (2003). **قضايا في التعليم العالي والجامعي**. القاهرة: مركز آيات للطباعة.

مدكور، علي. (2000). **التعليم العالي في الوطن العربي، الطريق إلى المستقبل**. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

مرعي، محمد. (2005). **الأدوار المتجددة للقيادات الإدارية المعاصرة: تطوير في أساليب القيادة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة،** المنظمة العربية للتنمية الإدارية تحت عنوان: القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، من 28-31 أكتوبر 2002 بيروت. لبنان.

المطاعني، علي. (2008). **بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المعاني، أيمن. (2009). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 5(3)، 96-121.

ملاك، ساهرة والأثري، أحمد. (2002). **إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات**. ورقة عمل مقدمة للمركز العربي للتعليم، مستقبل التربية العربية، القاهرة، مصر.

الملكاوي، إبراهيم. (2007). **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

ممدوح، رفاعي. (2004). إدارة المعرفة طريق المنظمات المتعلمة إلى التميز. ورقة عمل مقدمة جمعية إدارة الأعمال العربية. **مجلة إدارة الأعمال**، 11 (2)، 1 – 28.

المنصوري، أحمد. (2011). **درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

النجار، فايز. (2007). **نظم المعلومات الإدارية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نجم، نجم. (2005). **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

النعمي، جلال. (2007). **نحو رؤية واضحة لمتطلبات البنية التحتية في إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال العربية**. ملتقى الاستثمار في بنية المعلومات العربية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

نور الدين، عصام. (2010). **إدارة المعرفة والتكنولوجيات الحديثة**. عمان: دار أسامة للنشر.

نوفل، محمد. (2002). الجامعة والمجتمع في القرن الحادي والعشرين. **المجلة العربية للتربية**، القاهرة، المنظمة العربية للتربية. والثقافة والعلوم، 22 (1)، 143 – 182.

هلال، علي. (1998). التعليم وثروة الأمم. **مجلة البيان**، 30 (1)، 96–118.

همشري، عمر. (2013). الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد. (2007). **إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

اليحيوي، صبرية. (2011). إدارة المعرفةالإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري بالجامعات بالمملكة العربية السعودية. **المجلة التربوية**، 9(9)، 214-243.

يوسف، عبد الستار. (2004). **إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو**. المؤتمر السنوي العلمي الرابع، 26-28، نيسان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alavi, M. (1997). **Knowledge management and knowledge systems business school** . University of Maryland.

Allameh, M., Zamani, M. & Davoodi, S. (2011). **The relationship between organizational culture and knowledge management** (A Case Study: Isfahan University). Procedia Computer Science, 3, 1224-1236.

Becerra, F. (2004)**. "Knowledge management**: Challenge, Solution and Technologies, Pearson Prentice- Hall, New Jersey.

Biloslavo, R. (2005). Use of the knowledge management framework as a tool for innovation capability audit, international **Journal of Innovation and Learning,** Volume 2 ،Number 4, 402-424.

Chivu, L. (2009). Human Racouces Management in the Knowladge Management. **Information Economic Journal (XII)** 4:54-60 .

Cranfield, J . & Taylor, J. (2008) . "Knowledge management and higher education. A UK case study." The Electronic. **Goyrnan of Knowladge Management, 6(2):** 85-100

Davenport, T. (1998) "**Working Knowledge: How Organization Manage What They Know**; Boston: Harvard Business School Press ,Boston. MA.

Dawson, R. (2004). **The Future of Knowledge Management. Trends in the Living Networks**. Australian Financial Review. http://www.RoosDawson.com.

De Brun, C. (2005), **ABC of Knowledge Management**, NHS National Library for Health: Specialist Libay Knowledge Managemen.

Druckr, Peter in Davanpor Thomas H ., And Pruask, Lawrence; Working Knowladge .. How Organizations Manage What The Know, **Harvard Business shool Prss, Boston**, 2000 163-165

Edmond, H. (2009). **A dictionary of Human Resource Management**. New York: Oxford University، 195-196 .

Fang, M. (2004). The challenges faced by the director of knowledge in the exercise of knowledge management. **Journal of mixed methods research**, 2(3): 12- 29.

Gardiner, P. & Whitnig, P. (1997). '**Success Factors n Learning Organization: An Empirical study**'. Industrial and Commercial Training, . 29 (2) : 9-47 .

Hansen, M. & Tieme, T. (1990) **What's your strategy for managing Knowledge**, Harvard Business Review, (March – April) 60-61.

Heisng. P. & Vorbeck, J. (2000), "Penchmarking Aurvey Reslts' ,in :Martins, K. ،Heisig P & Heisig, P. and Vorbeck j. (2001), Knowledge Best Practices In Europe" . Springer Verlag Berlin, Heidelbery , Germany . **Knowledge Management Best Prctic In Europe Springer Verlaga Berlin Heidlberyk** Germany .

Jamalzadeh, M. (2012). The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of Faculty Members at Islamic Azad University, Shiraz Branch in Academic year (2010-2011). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 62, 1164 – 1168،

John, A. (2010). Re-Imagining California Higher Education, Research & Occasional Paper Series: CSHE. 14. 10, center for studies in higher education, **University of California, Berkrley,** 1-16.

John, W. (2002). **Knowledge Management In Education & Learning**. Oxford –Forum .

Keeley, A. (2004). Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge management Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organization: **U.S.A. http:// proquest. umi.com/ pqdweb. UMINMUBER. 3152488**.

Kidwall, J., Linda, M. & Vandar, T. (2000). **"Apluying Cororate of Knowledge Management System Praciicse in Higher Education** ", EDUCAUSE QUARERTELY,No .4, 28-33.

Kim, L., Seonwoo., K., Chagyon, L. & Yongate, P. (2006). The Implementaion Framuwerk Knowledge Management System For Syssesstul Knowledge Management: **Case of R &Supporting Kms Departmenit Nafional Univrsity Seoyl**. Korea.

Laudon, K. & Laudon, J. (2006). **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, 9th ed. Prentice Hall

Liebowitz, J. (1999). Measuring Knowledge Make **"Cents"? WWW.elsefier-coml loc ar-Esw a ccassad** 20 Oct 2009

Luan, J. (2001). Data Mining Applications in Higher Education. 1st Ed., **Josse-Bass, San Francisco** Lundvall, B. Johnson. (2004). The Learning Economy. **Journal of Industry Studies**. 1(2), 23–42.

Lundvall, B. & Johnson, M. (2004). The Learning Economy. **Journal of Industry Studies**. 1(2), 23–42 .

Macarthy, A. (2006). **Knowledge Management**; Evaluating Strategies And Processec Used Higher Education PHD Nova Southeasteor Univeristy.

Margudt, J. (2002). **Building the Learning organization mastering the 5 Elements for Corporate Learninig**, U.S.A Davis Black Publishing Company.

Mcdermott, M. & O "Dell, P. (2001). " Overcoming Cultural Barriers to sharing knowledge **" .The Journal of Knowledge Management January**, 5,(1) pp.76-78

Mendoza, A. (2005). **Key Issues in the Application of Knowledge Management in Education Air Force Institute of Technology**, U.S.A.

Moss, G., Kubacki, K., Hersh, M. & Gunn, R. (2007). Knowledge management in higher education: A comparison of individualistic and Collectivist Cultures. **European Journal of Education**, 24(3):102-190 .

Nonaka, I . & Takeuchi, H. (1995). "The knowledge creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation"- **New York, University Press**, Oxford.

Peter Senge, A. (2008). **"The Fifth Dicepline"**; The Art and Practice of The Learning Organization, Newyork Doubleday currency, 1999,p.26 .

Rosenfeld R. & Wilson, D. (1999). **Managing Organizations**. Mc Crow - Hill, London.

Sajava, A. & Jcevius, M. (2006). **Empowering the Potential of Small and Medium- Sized Enterprises.** Challenges to Imlementation of Knowledge Managagement in Medium Sized Enterprises ISSN 1392-0758 Social Sciences Socialinal, 4(54).

Sakalas, Algimantas and Venskus Rimuntas: **Enteraction of Learning organization and organizational Structure. Engineering Economics**, (2007) (3): 66-70 .

Skyrme, J. (1977). **Knowledge Management, Making sense of an Oxymoron. Management** .Insight 2nd series, [Available at http: www. Skyrme .com insights \22km . htm]

Specter, J. Michael - Edmonds, Gerald, S. (2002). '**Knowledge Management for Higher Education**'. ERIC Digest.

Supar, N., Ibrahim, A., Mohammed., M. & Yahya, A. (2005). **Factors Affecting Knowledge Sharing & it's Effect on Performance**. A study of Three Selected Higher Academic Institutions. Proc. Of the International Conference on knowledge Management (ICKM). University Pertanian, Malaysia. Kuala Lumpur, 7-9 July.

Tom, K. & Trover, H. (2007). "**Knowledge Management A blueprint for Delivery**," Oxford: Butterworth, Hinemonn.

Wong. E. & Rosenbaum, M. (2007). **Changes in College**. Annual meeting of the American sociological Association, Chicago.

الملاحـــــق

ملحق (1)

الاستبانة بصورتها الاولية

سعادة الدكتور/ة:..حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم فقرات تطوير استبانة دراسة بعنوان "درجة تطبيق إدارة المعرفة وتحدياتها وسُبل مواجهتها في الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك.

ولأهمية مشاركتكم نظراً لما تتمتعون به من الكفاءة العلمية العالية، أرجو من سعادتكم بجميل التكرم بالموافقة على تحكيم الاستبانة وإبداء رأيكم حول فقراتها من حيث:

- انتماء الفقرة للمجال الذي أُدرجت فيه ومدى مناسبتها له.
- سلامة الصياغة اللغوية.
- وضوح الفقرات من حيث المعنى.
- اية ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة.

ولكم فائق احترامي وتقديري

الباحث

مكي محمد أبو هاشم

القسم الأول:

البيانات الشخصية:

الجنسية: سعودي ☐ غير سعودي ☐

– الرتبة الاكاديمية ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك

☐ أستاذ مساعد

– الجامعة ☐ تبوك ☐ الجوف ☐ طيبة

– الكلية: ☐ علمية ☐ إنسانية

– الجامعة التي تم تخرج منها: ☐ عربية ☐ غير عربية

– المنصب الذي تعمل به في الجامعة: يرجى تحديده..................................

<u>القسم الثاني</u>

<u>المحور الأول (تنظيم المعرفة)</u>: تصميم وتوصيف البيانات والمعلومات المتوفرة واسترجاعها آليا تحقيقا للتكامل المعرفي.وذلك من خلال

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل المناسب
		ملائمة	غير ملائمة	ملائمة	غير ملائمة	
1	جمع كافة البيانات والمعلومات التي لها علاقة بإدارة المعرفة					
2	تصنيف البيانات والمعلومات حسب أهميتها للاستفادة منها					
3	إيجاد البيانات والمعلومات المتوفرة لسهولة الوصول إليها عند الحاجة					
4	تفسير البيانات والمعلومات لسهولة استخدامها عند الضرورة					
5	تطوير المهارات التنظيمية التي تسهل عملية تنظيم المعرفة					
6	استخدام الحاسوب في تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة					
7	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث.					
8	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضاء هيئة التدريس.					
9	خلق البيئة التنظيمية لتشجيع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين					
10	إشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها					

فقرات أخرى ترى اضافتها:

....

....

....

<u>المحور الثاني (توليد المعرفة)</u>: القدرة على إنتاج المعرفة و إجادة استخدامها وتوظيفها وإنتاجها في مختلف الجوانب الحياتية في الجامعة.وذلك من خلال

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل المناسب
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
11	السعي إلى اكتشاف معارف ومعلومات جديد داخل الجامعة					
12	المشاركة في ندوات علمية وبرامج داخل الجامعة وخارجها					
13	استخدام المعلومات المتوفرة في بناء معلومات جديدة					
14	الإفادة من الخبرات الشخصية المتوفرة لذوي الكفاءة داخل الجامعة					
15	مشاركة فرق وجماعات العمل لاكتساب مهارات جديدة					
16	تقديم التسهيلات المادية والمعنوية للباحثين من أجل الوصول إلى معارف جديدة					
17	ربط المعلومات الجديدة باالمعلومات السابقة					
18	توفير المعلومات والوسائل البحثية المفيدة لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة					
19	أستخدم التكنولوجيا لتطبيقه للمعرفة بشكل مستمر في تحسين الأداء الجامعي					
20	توظيف استراتيجيات التعليم والتعلم فى تنمية أساليب التفكير لدى العاملين بالتعليم الجامعي.					
21	استخدام الأساليب الحديثة فى التدريب لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.					
22	توفير مناخ مناسب لتبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس.					

فقرات أخرى ترى اضافتها:

....

....

....

<u>المحور الثالث (التشارك في المعرفة)</u>: ويقصد بها تداول المعرفة بين الأفراد داخل الجامعة وبين الجامعات والمراكز التربوية الخارجية. وذلك من خلال

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل المناسب
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
23	تبادل المعرفة مع جميع الأكاديميين في الجامعات السعودية					
24	القيام بنشر الأبحاث في المجلات المحلية والعالمية المحكمة					
25	المشاركة في مؤتمرات علمية داخلية وخارجية لنشر المعرفة					
26	استخدم البوابة الإلكترونية لتبادل المعرفة مع الآخرين					
27	المواظبه على المشاركة في الدورات التدريبية والندوات لزيادة المهارات البحثية					
28	استثمار وسائل الإعلام للاستفادة من عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال					
29	الاستفادة من قاعدة البيانات المتوفرة لدى الجامعة للحصول على المعلومات					
30	استخدام الوسائط الإلكترونية في تبادل المعلومات بين العاملين في الجامعات السعودية					
31	التعاون مع الباحثين خارج الجامعة للاستفادة من المعرفة البحثية					
32	المساهمة في تعزيز المعرفة بين إدارة الجامعة ومركز البحث العلمي					
33	العمل على بناء مشاركه معرفية متوافقة مع سياسة الجامعة					
34	تشارك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في تخطيط الأعمال					

فقرات أخرى ترى اضافتها:

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………

<u>المحور الرابع (تطبيق المعرفة)</u>: هي الفائدة التي تحققها الجامعة مثل تحسين عملية اتخاذ القرارات بشكل أسرع واستخدام الموارد البشرية بشكل أفضل ويصبح الموظفون من جراء ذلك أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم الأكاديمية والإدارية. وذلك من خلال:

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل المناسب
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
35	تطبيق المعرفة المتوفرة في حل المشكلات					
36	توظيف المعرفة المكتسبة لتحقيق الفائدة في الجامعة					
37	استخدام المعرفة المتوفرة في تنمية المهارات الأدائية باستمرار					
38	استثمار القدرات الإبداعية من خلال الاستخدام المنظم للمعرفة					
39	توفير ما يكفي من الامكانات البشرية لاعتماد إدارة المعرفة					
40	السعي إلى إجراء الأبحاث التطبيقية في مجال عملي للمساهمة في تطوير العمل					
41	استخدام تطبيقات إدارة المعرفة لاكتساب ميزه تنافسية					
42	التركيز علي إجراء الأبحاث المرتبطة باحتياجات سوق العمل					
43	الحرص على نقل التجارب البحثية إلى الباحثين الآخرين					
44	الاستفادة من خبرات الآخرين البحثية في تطوير الاداء.					
45	استخدام تكنولوجيا التعلم (معمل الحاسب، مركز مصادر التعلم) بسهولة ويسر فى تطبيق المعرفة.					
46	تدعيم ممارسات تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها فى المجال الجامعي.					
47	تطبيق معايير الجودة على كافة البرامج التعليمية والتعلمية بالتعليم الجامعي.					
48	استثمار رأس المال البشرى من الكوادر المؤهلة وذات الخبرة فى عملية التدريب على إدارة المعرفة .					
49	تطبيق مبدأ المشاركة فى الحصول على المعرفة لاتخاذ القرارات الجامعية.					

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		التعديل المناسب
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	
50	توفير ثقافة المشاركة المعرفية مما يؤثر ايجابياً على تطبيق إدارة المعرفة					
51	تكليف أعضاء هيئة التدريس أو فريق عمل المتميزين لمتابعة تطبيق المعرفة للاستفادة منها.					
52	تحليل المعرفة المتوفرة لدى الجامعة لإعداد قائمة بالأصول المعرفية بها لسهولة تطبيقها.					

فقرات أخرى ترى اضافتها:

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

<u>المحور الخامس</u>: (تقييم المعرفة): هي مجموعة من الأمور على الجامعة أن تراعيها لتستطيع قياس المعرفة المتوفرة لديها.

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرات		
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	التعديل المناسب
53	تستخدم إدارة الجامعة وسائل تقييم مناسبة ومتعددة لقياس ثروة المعرفة المتوفرة فيها					
54	تشترك إدارة الجامعة مع جهات أخرى في تقييم الإنتاج المعرفي لها					
55	تقييم إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمشاركتهم البحثية					
56	تعتمد إدارة الجامعة درجة الإنجاز من أهم مرتكزات التقييم في الجامعة					
57	تقييم إدارة الجامعة الموجودات من المعرفة بصفة مستمرة					
58	تقييم إدارة الجامعة المتطلبات المعرفية المطلوبة					
59	يتم تنقيح استراتيجة التقييم باستمرار من قبل إدارة الجامعة					
60	تعد مراقبة الإنجاز لأهداف المعرفة من أهم المرتكزات والإعلان عن المراجعة المطلوبة					
61	تتم عملية تقييم عضو هيئة التدريس على أساس مساهمته المعرفية خارجياً					
62	تقويم الفجوات والنقص في المعرفة من أجل تطويرها					

فقرات أخرى ترى اضافتها:

....

....

....

اسم المحكم:	الدرجة العلمية:	التخصص: ....
الجامعة:	هاتف:	البريد الالكتروني: ....

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	الرتبة	الجامعة / العمل	التخصص
محمد علي عاشور	أستاذ	اليرموك-الاردن	إدارة تربوية
عدنان بدري الإبراهيم	أستاذ	اليرموك-الاردن	إدارة تربوية
محمد محمود الخوالدة	أستاذ	اليرموك-الاردن	أصول التربية
حسن أحمد الحياري	أستاذ	اليرموك-الاردن	أصول التربية
إبراهيم فيصل رواشدة	أستاذ	اليرموك-الاردن	أساليب تدريس العلوم
شفيق فلاح علاونة	أستاذ	اليرموك-الاردن	علم النفس التربوي
عبدالله السيد عسكر	أستاذ	الزقازيق-مصر	علم نفس
عويد سلطان المشعان	أستاذ	الكويت-الاكويت	علم نفس
محمد صبري حافظ	أستاذ	الأزهر-مصر	إدارة تربوية
مضاوي صالح الحميدة	أستاذ	تبوك-السعودية	لغة عربية وأدب
عبدالحكيم ياسين حجازي	أستاذ مشارك	اليرموك-الاردن	أصول تربية
منيرة محمود الشرمان	أستاذ مشارك	اليرموك-الاردن	إدارة تربوية
سعيد خيري مصطفى	أستاذ مساعد	الجوف-السعودية	علم النفس التربوي
نورة محمد المري	أستاذ مساعد	تبوك-السعودية	أدب ونقد حديث
بكر محمد عبدالله	أستاذ مساعد	الإمام محمد بن سعود	علم النفس التربوي
محمد مسلم أحمد	أستاذ مساعد	تبوك-السعودية	إدارة تربوية
أحمد محمد قزاقزة	أستاذ مساعد	الجوف-السعودية	علم النفس التربوي
أحمد سليم المسعودي	أستاذ مساعد	تبوك-السعودية	تعلم فروق فردية
أحمد محمود رضوان	أستاذ مساعد	اليرموك-الاردن	إدارة تربوية
عايد علي البلوي	أستاذ مساعد	جامعة طيبة	طرق تدريس الرياضيات
حسن احمدابورياش	أستاذ مساعد	طيبة-السعودية	إدارة تربوية

ملحق (3)
الاستبانة بصورتها النهائية

سعادة الدكتورة .... وفقه الله

سعادة الدكتورة...وفقها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

بداية أتقدم ببالغ الشكر متمنياً لكم التوفيق في أداء عملكم لحسن تعاونكم وكريم تجاوبكم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذه الإستبانه والإجابة على الفقرات الواردة فيها، حيث أن الهدف من إعداد هذه الإستبانه هو استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية بعنوان "درجة تطبيق إدارة المعرفة وتحدياتها وسبل مواجهتها في الجامعات السعودية الناشئة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " والتى من أبرز أهدافها:

1. الكشف عن درجة تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية.
3. التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الناشئة.
4. التوصل إلى سبل مواجهة تحديات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية الناشئة.

وعلية أرجو التكرم والتعاون في الإجابة بعناية وموضوعية على العبارات بوضع إشارة (√) في الحقل المناسب كما ترونها بما يلبي أهداف هذه الدراسة علماً بأن هذه الإجابات سيقتصر استخدامها لأغراض هذه الدراسة فقط.

والله الموفق

الباحث

مكي محمد عبد الرحيم أبو هاشم

القسم الأول:

البيانات الشخصية:

الجنسية: سعودي ☐ غير سعودي ☐

الجنس: **ذكر** ☐ **انثى** ☐

- الكلية: ☐ **علمية** ☐ **انسانية**

- الرتبة الاكاديمية ☐ **استاذ** ☐ **أستاذ مشارك** ☐ **أستاذ مساعد**

- الجامعة ☐ **تبوك** ☐ **طيبة** ☐ **الجوف**

الجامعة التي تم التخرج منها ☐ **عربية** ☐ **غير عربية**

القسم الثاني

<u>المحور الأول (تنظيم المعرفة)</u>: مجموعه من العمليات المتتالية والمتكاملة تشكل دورة حياة المعرفة وتستهدف انتاجها (تنظيم المعرفة _ توليد المعرفة _ التشارك في المعرفة _ تقيم المعرفة)

المحور الأول:_تنظيم المعرفة: هي استثمار وتسخير كافة الوسائل والأساليب الملائمة لتصنيف المعرفة ودمج الصريحة منها مما يمكن استخدامها واستعمالها بطريقة أفضل في دعم القرارات وحل المشكلات

الرقم	الفقرة	المقياس				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
.1	تقوم إدارة الجامعة بجمع كافة البيانات التي لها علاقة بأداء عمال المعرفة داخل الجامعة.					
.2	تقوم إدارة الجامعة بتصنيف البيانات حسب أهميتها للاستفادة منها في أداء الأعمال.					
.3	ترتب إدارة الجامعة البيانات المتوفرة حسب درجة أولويتها بالنسبة للأعمال.					
.4	تستخدم إدارة الجامعة الوسائط الالكترونية في تنظيم وتخزين البيانات المتوفرة.					
.5	تسعى إدارة الجامعة إلى إيجاد آلية سهلة للحصول على البيانات المطلوبة بسرعة وجهد أقل.					
.6	تطور إدارة الجامعة المهارات التنظيمية التي تسهل عملية تنظيم المعرفة.					
.7	تشجع إدارة الجامعة على إشاعة ثقافة المعرفة لتطويرها.					
.8	تسعى إدارة الجامعة إلى تفسير البيانات والمعرفة لسهولة استخدامها عند الضرورة.					
.9	تنشر إدارة الجامعة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين أعضاء هيئة التدريس.					

المحور الثاني: (توليد المعرفة): هي القدرة على أنتاج المعرفة أو المعلومة وإجادة استخدامها وتوظيفها وإنتاجيها في مختلف الجوانب الحياتية في الجامعة.

الرقم	الفقرة	المقياس				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
.1	توفر إدارة الجامعة البيانات والوسائل البحثية المفيدة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.					
.2	تعمل إدارة الجامعة إلى اكتشاف معارف ومعلومات جديدة داخل الجامعة.					
.3	تعمل إدارة الجامعة على توليد المعرفة من خلال التعلم والتعليم والتطوير.					
.4	تقدم إدارة الجامعة التسهيلات المادية والمعنوية للباحثين من أجل الوصول إلى معارف جديدة.					
.5	تستخدم إدارة الجامعة التكنولوجيا وشبكات الانترنت للحصول على المعلومات.					
.6	تستخدم إدارة الجامعة وثائق تمت صياغتها من قبل أعضاء هيئة التدريس لديها للاستخدام الخارجي.					
.7	تسعى إدارة الجامعة إلى الكشف عن المعارف والبيانات والتأكد من مدى ملاءمتها للعصر الحالي.					
.8	توفر إدارة المعرفة فرصاً أفضل للمشاركة في الندوات العلمية وحلقات النقاش داخل الجامعة وخارجها.					
.9	تقوم إدارة الجامعة بوضع حلول جذرية لمعالجة أنتاج المعرفة وتقاسمها وتحويلها.					
.10	تدرك إدارة الجامعة أهمية وجود ثقافة لتوعية جميع أعضاء هيئة التدريس بضرورة تبادل المعرفة داخليا وخارجيا.					

لمحور الثالث: (التشارك في المعرفة): وهي تداول المعرفة بين الأفراد داخل الجامعة وبين الجامعات والمراكز التربوية الخارجية.

الرقم	الفقرة	المقياس				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
1	تمكن إدارة المعرفة من تشارك وتبادل المعلومات والمعارف بين جميع الأكاديميين داخل الجامعة .					
2	تسهل إدارة الجامعة عملية الاستشارات بين الجامعة ومراكز البحث العلمي.					
3	تساعد إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على نشر الأبحاث في مجلات محلية وعلمية محكمة .					
4	تستثمر إدارة الجامعة وسائل الأعلام للاستفادة من عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال .					
5	تستخدم إدارة المعرفة الوسائط الإلكترونية في تداول المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس .					
6	تواظب إدارة الجامعة على المشاركة في الدورات التدريبية والندوات لزيادة مهارات أعضاء هيئة التدريس.					
7	تشجع إدارة الجامعة عملية تبادل المعرفة مع الأكاديميين في الجامعات السعودية .					
8	توفر إدارة الجامعة الوقت والمكان لاستثارة المعلومات وتبادلها .					
9	تشارك إدارة الجامعة في تهيئة المعرفة المتوفرة وتحويلها إلى بيانات يتم الرجوع إليها باستمرار.					
10	تشجع إدارة الجامعة الوسائل المتعددة التي تعزز ثقافة المشاركة في المعرفة الضمنية .					
11	تشجع إدارة الجامعة مبدأ الثقة المتبادلة لتعزيز تقاسم المعرفة.					
12	تحرص إدارة الجامعة على تكوين فريق عمل تطوعي من أعضاء هيئة التدريس للاستشارات العلمية.					

المحور الرابع: (تقييم المعرفة): هي مجموعة من الأمور على الجامعة أن تراعيها لتستطيع قياس المعرفة المتوفرة لديها.

الرقم	الفقرة	المقياس				
		عالية جداً	**عالية**	**متوسطة**	**ضعيفة**	**ضعيفة جداً**
1	تستخدم إدارة الجامعة وسائل تقييم مناسبة ومتعددة لقياس ثروة المعرفة المتوفرة فيها.					
2	تشترك إدارة الجامعة مع جهات أخرى في تقييم الإنتاج المعرفي لها.					
3	تقييم إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمشاركتهم البحثية.					
4	تعتمد إدارة الجامعة درجة الإنجاز من أهم مرتكزات التقييم في الجامعة.					
5	تقييم إدارة الجامعة الموجودات من المعرفة بصفة مستمرة.					
6	تقييم إدارة الجامعة المتطلبات المعرفية المطلوبة.					
7	يتم تنقيح استراتيجة التقييم باستمرار من قبل إدارة الجامعة.					
8	تعد مراقبة الإنجاز لأهداف المعرفة من أهم المرتكزات والإعلان عن المراجعة المطلوبة.					
9	تتم عملية تقييم عضو هيئة التدريس على أساس مساهمته المعرفية خارجياً.					

ملحق (4)

أسئلة المقابلة بصورتها الاولية

سعادة الدكتور / ة:...حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان (تحديات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية وسبل علاجها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، ضمن الحصول على درجة الدكتوراه في (الإدارة التربوية).

ولأهمية مشاركتكم وإبداء رأيكم، فإن الباحث يرجو منكم مشكوراً تفضلكم بقراءة الأسئلة وتحكيمها من حيث الصياغة وسلامتها اللغوية علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

ولكم فائق احترامي

الباحث
مكي محمد عبد الرحيم أبو هاشم
طالب دكتوراه بجامعة اليرموك
هاتف 0555368389
إيميل: Maki-1433@hotmail.com

أسئلة المقابلة

- إدارة المعرفة علم حديث فرضته التطورات والمستجدات التربوية التكنولوجية، وأصبح لها مداخلها وعملياتها ومحدداتها، برأيكم ما المقصود بعلم إدارة المعرفة، وما عملياتها ومخرجاتها من وجهة نظركم؟
- تواجه إدارة المعرفة في الجامعات السعودية تحديات وصعوبات جمة، من وجهة نظركم، ما أبرز تلك الصعوبات والتحديات؟
- كعضو هيئة التدريس في الجامعة، ما دورك في التغلب على تلك التحديات والصعوبات؟

اسم المحكم:	**الدرجة العلمية:**	**التخصص:**
_______________	_______________	_______________
الجامعة:	**هاتف:**	**البريد الإلكتروني:**
_______________	_______________	_______________

ملحق (5)

قائمة بأسماء المحكمين لنموذج أسئلة المقابلة

الاسم	الرتبة	الجامعة / العمل	التخصص
محمد صبري حافظ	أستاذ	الأزهر –مصر	إدارة تربوية
محمد ماهر صبري	أستاذ مساعد	الأزهر –مصر	إدارة تربوية
نورا حمد المري	أستاذ مشارك	تبوك – السعودية	أدب ونقد عربي
عايد علي البدوي	أستاذ مشارك	الطيبة – السعودية	طرق تدريس رياضيات
سعد ماجد العنوز	أستاذ مساعد	الأنوروا–الأردن	علم النفس التربوي

ملحق (6)

أسئلة المقابلة بصورتها النهائية

سعادة الدكتور / ة .... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان "تحديات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية وسبل علاجها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

ويهدف البحث بشكل رئيسي إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية، ومعرفة سبل للتغلب على التحديات التي تواجهها وتقديم تصور مقترح لتطبيق عمليات المعرفة في الجامعات السعودية ولإتمام هذه الدراسة أعدت هذه الأسئلة ولكونهم من ذوي الخبرة والاختصاص فأنا أشكركم على كريم تجاوبكم للإجابة على الأسئلة المرفقة، علما إن هذه الإجابة سوف تكون لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

مكي محمد أبو هاشم

0555368389

بصفتكم أحد أعضاء هيئة التدريس في الجامعة: ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في جامعتك؟

التحديات:

....

....

....

....

ما السُبل التي تقترحها لمواجهة هذه التحديات؟

....

....

....

....

الاسم: ....

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

الجامعة: ....

التخصص: ....

الكلية: ....

الباحث مكي محمد أبو هاشم

0555368389

ملحق (7)

كتب تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
وكالة الوزارة للشؤون التعليمية
الإدارة العامة للعلاقات الجامعية
إدارة شؤون الجامعات

وارد عام 929 1434/02/05
KINGDOM OF SAUDI ARABIA
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

" رسالة هاتفية "

سعادة الملحق الثقافي السعودي في الأردن الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته!!!

أشير إلى خطابكم رقم ٢٧٤ وتاريخ ١٢ / ١ / ١٤٣٤هـ بشأن الطلب المقدم من الطالب/ مكي محمد عبدالرحيم أبوهاشم لدراسة تخصص (إدارة تربوية) لمرحلة الدكتوراه بجامعة اليرموك ، بخصوص بحثه الذي هو بعنوان:" تحديات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية وسبل علاجها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، المتضمن طلب تسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة، وطلبكم التوجيه بهذا الخصوص .

نود الإحاطة بأنه لا مانع نظاماً من تسهيل المهمة في الحصول على البيانات المطلوبة بعد موافقة الجهة المعنية بالدراسة.

ولسعادتكم أطيب تحياتي !!!

وكيل الوزارة للشؤون التعليمية

د. محمد بن عبدالعزيز العوهلي

الرقم صادر عام 13831 التاريخ 1434/02/05 المرفقات -- --

هاتف ... فاكس ... www.mohe.gov.sa info@mohe.gov.sa T +966 1 441 5555 F +966 1 441 9004

نموذج طلب بيانات من مركز إحصاءات التعليم العالي

يرجاء تعبئة النموذج التالي:	
الأسم الرباعي	مكي محمد عبد الرحيم أبو هاشم
الجنس	√O ذكر O انثى
العنوان	تبوك إدارة التدريب التربوي بمنطقة تبوك
رقم الجوال	٠٥٥٥٣٦٨٣٨٩
البريد الإلكتروني	Maki-1433@hotmail.com
المستوى التعليمي	جامعي
المهنة الحالية	مشرف تربوي
ما هي نوعية البيانات المطلوبة؟	احصائيات عن جامعة تبوك والجوف وطيبة والتقرير الاحصائي السنوي وتطور التعليم العالي السعودي
ما هو الغرض من طلب البيانات؟	إتمام دراسة درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية وعنون الدراسة عن إدارة المعرفة في الجامعات السعودية
الرجاء تزويد مركز إحصاءات التعليم العالي، بإفادة من الجهة التي تتبع لها، بخصوص طلب البيانات.	

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الجوف
مكتب وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي
(٤/٥١)

جامعة الجوف
Al Jouf University

جامعة الجوف
Al Jouf University

رقم الصادر الداخلي: ٥/١٠٠٢١٤٢٣
تاريخه: ١٤٣٤/٠٧/١٢
المرفقات: ١٣

1434321423

سعادة عميد كلية الشريعة والقانون حفظه الله
سعادة عميد كلية الطب حفظه الله
سعادة عميد كلية العلوم حفظه الله
سعادة عميد كلية العلوم الإدارية والإنسانية حفظه الله
سعادة عميد كلية التربية حفظه الله
سعادة عميد كلية العلوم الطبية التطبيقية حفظه الله
سعادة عميد كلية الهندسة المكلف حفظه الله
سعادة عميد كلية الصيدلة حفظه الله
سعادة عميد كلية علوم الحاسب والمعلومات حفظه الله
سعادة عميد السنة التحضيرية حفظه الله
سعادة عميد كلية طب الأسنان المكلف حفظه الله
سعادة عميد كلية العلوم والآداب بالقريات حفظه الله
سعادة عميد كلية العلوم والآداب بطبرجل حفظه الله
سعادة عميد كلية المجتمع بسكاكا حفظه الله
سعادة عميد كلية المجتمع بالقريات حفظه الله
سعادة عميد كلية المجتمع بطبرجل حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد؛

بناء على خطاب الملحق الثقافي السعودي في الأردن بالإنابة رقم ١٤٢٧ بخصوص تسهيل مهمة **الباحث/ مكي محمد عبد الرحيم أبو هاشم** والملتحق بجامعة اليرموك لمرحلة الدكتوراه في الحصول على معلومات مطلوبة في دراسته لإنهاء متطلبات الحصول على الدرجة. وبناء على توصية اللجنة الدائمة للنشر العلمي بجامعة الجوف بجلستها الخامسة بتاريخ ١٤٣٤/٧/١٠هـ بصلاحية تطبيق الاستبيان المقدم من الباحث على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجوف بكلياتها المختلفة.

أمل تلطف سعادتكم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لغايات البحث العلمي حسب الأصول المتبعة.

وتقبلوا سعادتكم فائق التحية والتقدير؛

وكيل الجامعة المكلف
للدراسات العليا والبحث العلمي

د/ نجم بن مسفر الحسيني

ص.ب. ٢٠١٤ - الجوف - سكاكا - هاتف ٠٤٦٢٤٢٢٧١ - فاكس ٠٤٦٢٤٧١٣٧
E-Mail: vpsr@ju.edu.sa البريد الإلكتروني P.O.Box 2014.Al-Jouf.Skaka. Tel:04 6242271 . Fax:046247137

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL MISSION
AMMAN



سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان

١٠٤٨٤٢٥٧٧٩

معالي مدير جامعة طيبة **المحترم**

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

إشارة لخطاب سعادة وكيل الوزارة للشؤون التعليمية المكلف رقم ١٣٨٣١ الوارد إلينا بتاريخ ٥/٢/١٤٣٤هـ والمتضمن الموافقة على تسهيل مهمة الطالب / **مكي محمد عبد الرحيم أبو هاشم**، الملتحق بجامعة **اليرموك** في تخصص **إدارة تربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان **(تحديات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية وسبل علاجها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)**.

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم على ذلك.

ولمعاليكم تحياتي وتقديري...

الملحق الثقافي السعودي في الأردن

أ.د. محمد بن مفرح شبلي القحطاني

الرقم: ١٤٢٩ التاريخ: .... الموضوع: .... المرفقات: ....

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب: ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax:5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Higher Education
University of Tabuk
Vice Presidency for Graduate Studies and Scientific Research
Deanship of Scientific Research

جامعة تبوك
University of Tabuk

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة تبوك
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
عمادة البحث العلمي

سعادة عميد شئون أعضاء هيئة التدريس **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهديكم عمادة البحث العلمي أطيب تحية وتقدير ونفيد سعادتكم بشأن الطلب المقدم من الطالب / مكي محمد عبدالرحيم أبو هاشم لتطبيق أداة الدراسة لأطروحته للدكتوراه بجامعة اليرموك بالأردن بعنوان "تحديات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية وسبل علاجها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

نأمل التكرم باتخاذ ما ترونه مناسباً لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق أداة الدراسة وتوزيعها على الأقسام بالكلية.

وتقبلوا سعادتكم خالص تحياتي وتقديري ،،،

عميد البحث العلمي

د. فهد بن مسعد اللهيبي

جامعة تبوك
الرقم: 34/052/22864
التاريخ: 20/02/2013 - 10/04/1434
من: عمادة البحث العلمي
إلى: عميد كلية العلوم الطبية التطبيقية
مرفق: 0
34/052/04/22864

Fax: 04 4250963 فاكس Tel: 04 4250974 تليفون
Tabuk 71491 تبوك P.O.Box 741 ص.ب
Kingdom of Saudi Arabia المملكة العربية السعودية
www.ut.edu.sa



جامعـــة اليرمـــوك
YARMOUK UNIVERSITY

كليــة التربيــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ك ت/١٠٧/١٨/١٤
التاريخ: ٢٥/صفر/١٤٣٤
الموافق: ٨/كانون الثاني/٢٠١٣

الى من يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب مكي محمد عبدالرحيم ابو هاشم

تحية طيبة وبعد ,,,

يقوم الطالب مكي محمد عبدالرحيم ابو هاشم، ورقمه الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٩٤)، بدراسة بعنوان **"تحديات تطبيق ادارة المعرفة في جامعات المملكة العربية السعودية وسبل علاجها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"**؛ وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (استبانه) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في المملكة العربية السعودية.

أرجـو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام,,,

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ +   فاكس: ٧٢١١١٩٩ – ٢ – ٩٦٢ +   اربد – الأردن

Abstract

Abu Hashem, Maki. Mohammad. The Degree of Applying Knowledge Management at New Saudi Universities: Challenges and Methods of Treatment as perceived by Faculty Members. PhD dissertation. Yarmouk University.(2014). (Supervisor: Dr. Khalefa Mustafa Abu Ashur. Co-supervisor: Prof. Eid Mohammad Kannan).

The study aimed to reveal the Degree of Applying Knowledge Management at New Saudi Universities: Challenges and Methods of Treatment as perceived by Faculty Members, and to reveal those challenges the researcher used descriptive analytical approach was used, the population of the study consisted of all faculty members in (Tabouk, Taibeh and Jouf) university in Saudi Arabia, werw (1026) members, (726) males), (300) females, were selected stratified random sample consisted from of (285) members, with a rate of (28%) of population of the study. The researcher used two instruments to collect the data, the first was a questionnaire consisted of (40) items while the second was an interview consisting of two questions, the first to reveal the challenges facing knowledge management and suggested solutions, the second question is about the suggested to apply knowledge management.

The results of the study showed that degree applying knowledge management processes in Saudi universities was in moderate degree. The results showed there significant statistical differences in the samples' responses due to the effect of gender, in favor of males in domains (organizing knowledge management, knowledge evaluation, Knowledge generation, The sharing of knowledge), and there significant statistical differences due to the effect of nationality variable about the importance of knowledge management and its application in domains (Knowledge generation, The sharing of knowledge), in favor of Saudi nationality. And there are no significant statistical differences due to the effect of academic

rank, university and college, and there were due to scientific degree source variable in all domains, except knowledge evaluation, in favor who graduated from Arabic universities. And the results showed there are challenges facing applying knowledge management represented in the challenges related to university administration, came in first rank, then, economical challenges, human resources challenges, and technological challenges came in last rank. And the results indicated that most important the ways to overcome the challenges came with three main ways, where domain of ways related with university administration in first rank, and the ways related with infrastructure, and the ways related with the human capacities came in the third rank.

The researcher concludedto several recommendations: Necessity of building perception of facing the challenges the application of knowledge management in new Saudi universities, and further studies on the applying of knowledge management in higher education.

Key Words: Knowledge Management. Challenges of applying knowledge management, Faculty members. New Saudi universities.